

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 06 ПЗ

ДЕХКОНОВОЇ ЛЕЙЛИ ШЕРЗОДІВНИ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

НУБІП України

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005:631.15

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис) (ПІП)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
Олена КОВТУН
(підпис) (ПІП)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему Удосконалення процесу управління в аграрному бізнесі
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма
Орієнтація освітньої програми

Адміністративний менеджмент
(назва)
освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

(підпис) (ПІП)
Наталія КОВАЛЕНКО
(підпис) (ПІП)

Виконала

(підпис) (ПІП)
Лейла ДЕХКОНОВА
(підпис) (ПІП)

НУБІП України

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

д.е.н., проф.

Віталій ЛУНЯК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ІПІ)

« »

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Дехконової Лейли Шерзодівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Удосконалення процесу управління в аграрному бізнесі

затверджена наказом ректора НУБіП України від

«29»

грудня

2022 р.

№ 1916 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.
2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОСФЕРА»).
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ (НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРОСФЕРА»).

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30»

грудня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Наталія

КОВАЛЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Лейла ДЕХКОНОВА

(прізвище та ініціали студента)

(підпис)

НУБІП України РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Сучасний аграрний сектор є однією з ключових галузей господарства, що має важливе значення для забезпечення харчової безпеки та економічного розвитку багатьох країн. Україна, яка є аграрною державою з багатим сільськогосподарським потенціалом, не є винятком. Важливість розвитку аграрного бізнесу та ефективного управління ним важко переоцінити. Управління в аграрному секторі, як і у будь-якому іншому бізнесі, стикається з численними викликами та труднощами, включаючи нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, природні катастрофи, зміни в законодавстві, а також зростаючу конкуренцію на ринку. Для ефективного функціонування аграрного підприємства необхідне постійне удосконалення процесів управління та прийняття стратегічних рішень.

Магістерська робота спрямована на вивчення сучасних тенденцій управління в аграрному секторі, аналіз існуючих підходів та методів управління, а також розробку рекомендацій щодо покращення управлінських практик в даній галузі.

Метою магістерської роботи є аналіз та дослідження особливостей процесу управління підприємством аграрної галузі та пошук шляхів щодо його вдосконалення.

Об'єктом магістерської роботи є управлінський процес на підприємстві ТОВ «Агросфера».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління підприємством та шляхи його вдосконалення.

Завдання магістерської роботи:

- Проаналізувати зміст та сутність поняття управління та його функції;
- Дослідити особливості процесу управління підприємством;
- Проаналізувати механізм та методи управління підприємством;
- Надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Агросфера»;

- Провести організаційно-економічний аналіз підприємства;
- Оцінити управлінські процеси на підприємстві;
- Запропонувати шляхи удосконалення управління підприємством за допомогою системного підходу;

- Надати пропозиції з удосконалення стратегічного управління на підприємстві;

- Обґрунтувати напрями удосконалення системи управління виробничими запасами підприємства

Методи дослідження. Методичною основою для написання кваліфікаційної роботи обрали методи теоретичного аналізу, отримуючи тим самим теоретичну основу ефективного управління господарською діяльністю, аналітичні методи та графічну візуалізацію при обробці статутних документів та фінансової звітності підприємств. Для висновків на основі отриманих даних використовувався системний і загальний підхід.

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, серед яких: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; методи групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні методи; графічний метод.

Наукова новизна. Пропонуються шляхи трансформації підходів до управління бізнесом, щоб зробити цей процес більш ефективним.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо організації процесу управління діяльністю ТОВ «Агросфера».

Апробація результатів магістерської роботи. Підготовлені тези для написання статті та участі у конференціях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС, АГРАРНИЙ БІЗНЕС, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ..... 11

1.1 Зміст та сутність поняття управління та його функції..... 11

1.2 Особливості процесу управління підприємством..... 17

1.3 Механізм та методи управління підприємством..... 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В

АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОСФЕРА»)..... 28

2.1. Загальна характеристика підприємства..... 28

2.2 Організаційно-економічний аналіз підприємства..... 34

2.3 Оцінка управлінських процесів на підприємстві..... 37

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ (НА

ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРОСФЕРА»)..... 50

3.1 Удосконалення управління підприємством за допомогою системного

підходу..... 50

3.2 Пропозиції з удосконалення стратегічного управління на підприємстві.. 59

3.3. Напрями удосконалення системи управління виробничими запасами

підприємства..... 64

ВИСНОВКИ..... 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 72

ДОДАТКИ..... 77

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. Сучасний аграрний сектор є однією з ключових галузей господарства, що має важливе значення для забезпечення харчової безпеки та економічного розвитку багатьох країн. Україна, яка є аграрною

НУБІП України

державою з багатим сільськогосподарським потенціалом, не є винятком. Важливість розвитку аграрного бізнесу та ефективного управління ним важко переоцінити.

НУБІП України

Аграрний сектор є однією з основних ланок української економіки, і його успішне функціонування вимагає високого рівня професіоналізму у керівництві та управлінні. Проте, сучасні аграрні підприємства стикаються з рядом складних викликів і завдань, таких як зростаюча конкуренція, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни в законодавстві, а також потреба в

НУБІП України

сталому розвитку та збалансованому використанні ресурсів. Однією зі складних завдань є ефективне управління аграрними підприємствами, щоб забезпечити

НУБІП України

їхню стійкість та конкурентоспроможність на ринку. Управління в аграрному секторі, як і у будь-якому іншому бізнесі, стикається з численними викликами та труднощами, включаючи нестабільність

НУБІП України

цін на сільськогосподарську продукцію, природні катастрофи, зміни в законодавстві, а також зростаючу конкуренцію на ринку. Для ефективного функціонування аграрного підприємства необхідне постійне удосконалення процесів управління та прийняття стратегічних рішень.

НУБІП України

У зв'язку з постійними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонують сучасні суб'єкти підприємництва, виникли проблеми управління корпоративною структурою різних видів господарської діяльності. Виклики, небезпеки та загрози, що виникають для вітчизняних підприємств у

НУБІП України

сфері економіки, пов'язані з перманентною трансформацією економічної системи, зміною моделей господарювання та еволюцією ринкових відносин. Трансформація від класичного ринку до нової, поведінкової та, зрештою, інформаційної цифрової економіки змушує корпоративні структури швидко

НУБІП України

інформаційної цифрової економіки змушує корпоративні структури швидко

НУБІП України

інформаційної цифрової економіки змушує корпоративні структури швидко

адаптуватися до нових економічних умов, щоб зберегти та збільшити свої конкурентні переваги та забезпечити цілісність та незмінність своїх ринкових позицій. В умовах явної обмеженості корпоративних ресурсів учасників господарських відносин фінансово-економічне виживання корпоративного менеджменту слід шукати у прийнятті своєчасних та ефективних управлінських рішень. З огляду на це особливого значення набуває дослідження питання підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах.

Магістерська робота спрямована на вивчення сучасних тенденцій управління в аграрному секторі, аналіз існуючих підходів та методів управління, а також розробку рекомендацій щодо покращення управлінських практик в даній галузі.

Особливості організації процесу управління підприємством досліджували такі вітчизняні науковці як: Бойко М. Г., Батракова Т. І., Васильєв С. В., Васильківський Д. М., Военна К. І., Гуткевич, Дунда С. П., Дубей Ю. В., Занозовська О. Т., С. О., Кривонос А. О., Занора В. О., Катаман О. Б., Колесник В. М., Кривов'язюк І. В., О. А., Козуб В. О., Козуб С. О., Кулаков В. І., Левицька І. В., Климчук А. О., Лепетан І. М., Ковальчук І. В., Гловюк А. С., Лисак В., Ліскович Н. Ю., Максименко І. Я., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С., Середенко Т. С., Насонов М. І., Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Проценко В. М., Резнік Н. П., Опалат Д. В., Савельєва О. О., Сазонова Т. О., Єріна В. В., Святченко В. Ю.

Метою магістерської роботи є аналіз та дослідження особливостей процесу управління підприємством аграрної галузі та пошук шляхів щодо його вдосконалення.

Об'єктом роботи є управлінський процес на підприємстві ТОВ «Агросфера».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління підприємством та шляхи його вдосконалення.

Завдання магістерської роботи:

- Проаналізувати зміст та сутність поняття управління та його функції,

- Дослідити особливості процесу управління підприємством;
- Проаналізувати механізм та методи управління підприємством;
- Надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Агросфера»;

- Провести організаційно-економічний аналіз підприємства;
- Оцінити управлінські процеси на підприємстві;

- Запропонувати шляхи удосконалення управління підприємством за допомогою системного підходу;

- Надати пропозиції з удосконалення стратегічного управління на підприємстві;

- Обґрунтувати напрями удосконалення системи управління виробничими запасами підприємства

Методи дослідження. Методичною основою для написання

кваліфікаційної роботи обрати методи теоретичного аналізу, отримуючи тим

самим теоретичну основу ефективного управління господарською діяльністю,

аналітичні методи та графічну візуалізацію при обробці статутних документів та

фінансової звітності підприємств. Для висновків на основі отриманих даних

використовувався системний і загальний підхід.

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися

загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, серед яких:

діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; методи

групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний

методи; економіко-статистичні методи; графічний метод.

Інформаційна база дослідження включає в себе публікації в наукових

виданнях і періодичних виданнях, Інтернет-джерела, щорічна фінансова

звітність підприємства, яке є об'єктом дослідження.

Наукова новизна. Пропонуються шляхи трансформації підходів до

управління бізнесом, щоб зробити цей процес більш ефективним.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці

конкретних рекомендацій щодо організації процесу управління діяльністю ТОВ

«Агросфера».

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного, рекомендаційного), дев'яти підрозділів (по три підрозділи до кожного розділу), висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 55 пункти і викладений на п'яти сторінках. Графічний матеріал: таблиці - 21, рисунки - 11. Загальний обсяг магістерської роботи становить 80 сторінок.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

НУБІП України

1.1 Зміст та сутність поняття управління та його функції

Володіння сучасними науковими методами виконання функцій управління бізнесом є необхідною рисою топ-менеджерів для успішного виконання виробничих і соціальних завдань суб'єктів господарювання в умовах розвитку та

функціонування динамічного зовнішньоекономічного середовища. Управління є важливою складовою системи діяльності підприємства, яке забезпечує економічну вигоду та конкурентоспроможність підприємства та забезпечує сталий розвиток. Сьогодні техніка та технології змінюються з кожним днем,

змінюється соціально-економічна поведінка споживачів, конкурентів та інших стейкхолдерів підприємств, установ, організацій та інших стейкхолдерів, а також змінюються очікування та поведінкові характеристики працівників в суб'єктах господарювання.

НУБІП України

Управління підприємством – це процес серії послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з метою досягнення цілей його створення та забезпечення найвищого рівня задоволення максимальної кількості зацікавлених сторін. Поняття управління бізнесом конкретизується різними вченими, виходячи з домінування в цьому процесі управлінських аспектів [3, с. 68].

Так, Л. О. Лігоненко визначила поняття управління економікою підприємства як «один із напрямів науки про управління підприємством, що базується на принципах концепції контролю та охоплює економічний інструментарій (економічні методи і прийоми) управління підприємством», а також розробці та забезпеченню реалізації планів (заходів) розвитку, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей (передумов і факторів зростання вартості (вартості) підприємства)» [33, с. 66]. Тому

НУБІП України

теоретична основа управління підприємством базується на «підприємстві» і поняття «управління».

Підприємство є господарсько та адміністративно самостійною господарюючою одиницею, обсяг прав та обов'язків якої визначається та конкретизується чинним законодавством України. Усі структурні елементи

підприємства здійснюють відповідну діяльність (організаційно-технічну, виробничо-економічну, маркетингову, фінансову, соціальну) для досягнення основної кінцевої мети: виробництва та реалізації продукції з метою отримання

прибутку або досягнення соціального ефекту. Для того, щоб підприємство

успішно досягало поставлених цілей і ефективно працювало, воно повинно організовуватися і управлятися. Відповідно до функціонального підходу

управління підприємством – це процес, за допомогою якого менеджери систематично впливають на роботу його відділів і структурних елементів з

метою забезпечення злагодженої роботи різних компонентів організаційної структури, що в кінцевому підсумку призводить до прибутку. Професійне

керівництво діяльністю будь-якого підприємства здійснюється вищим керівництвом відповідно до його установчих документів [1, с. 68].

Під прикладним рівнем управління фахівці розуміють керівний і координований процес, за допомогою якого сторона управління (суб'єкт управління) впливає на об'єкт управління, а його метою є свідоме прагнення до досягнення певного результату.

Функції управління — це комплекс дій, пов'язаних із вирішенням конкретних виробничо-економічних і соціальних завдань підприємства та забезпеченням органу управління суб'єкта підприємства (вищого керівництва) певного напрямку роботи з раціональним розподілом праці [1, с. 87].

А. Файоль виділив шість груп функцій управлінської праці, а саме:

НУВБІП України

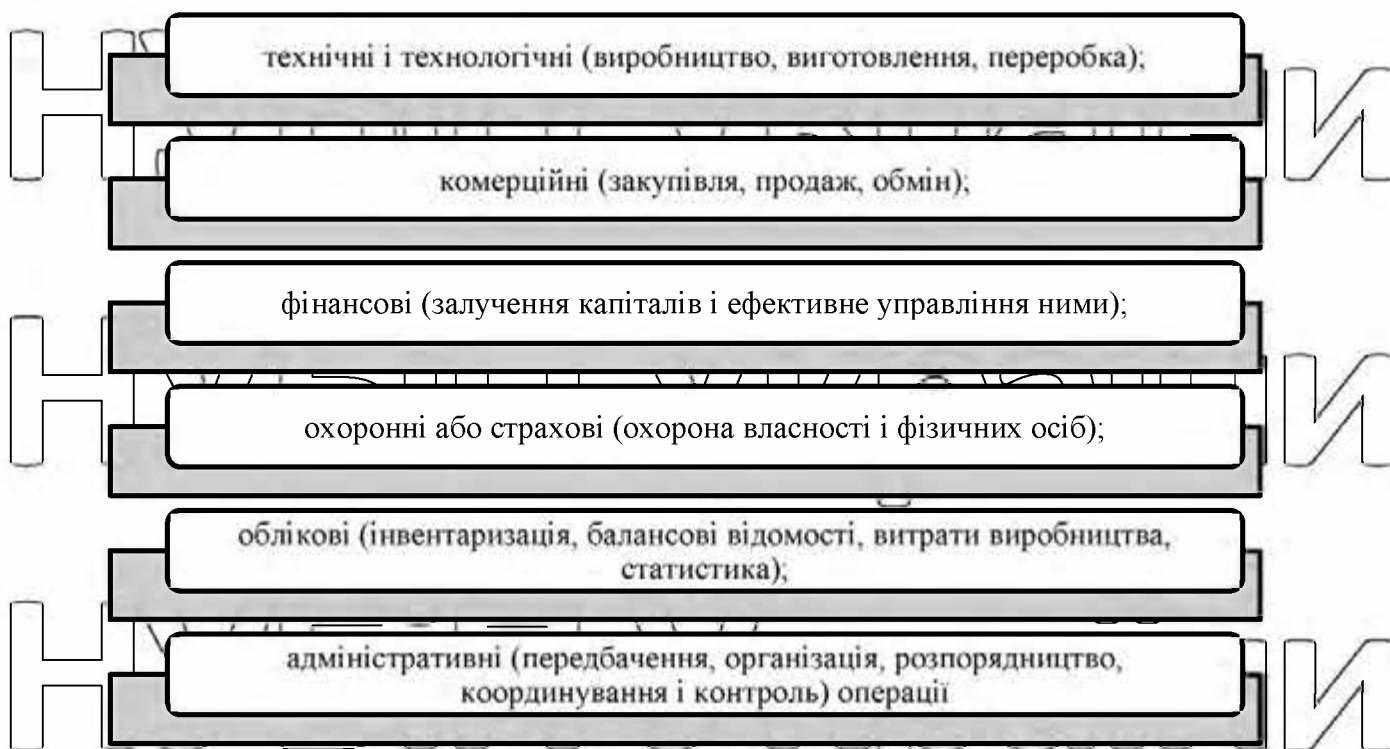


Рис. 1.1 Шість груп функцій управління

Джерело: [11, с. 88-90]

Колесник В. М. та Воєнна К. І. запропонували власне бачення функцій управління, розділивши їх на загальні (управлінські) – планування, організація, мотивація та контроль; спеціальні – виробництво, технології, бізнес, фінанси, страхування, суспільство, маркетинг, облік, логістика, контроль, системного аналізу, персоналу та суміжних (координаційних) функцій [26, с. 196].

Вивчення великої кількості літератури дозволяє дійти висновку, що більшість науковців все ж таки дотримуються позиції щодо наявності чотирьох основних функцій менеджменту, решта видів диференціюються відповідно до конкретних особливостей діяльності суб'єктів господарювання.

Метою управління є забезпечення ефективності діяльності підприємства. Водночас лише ефективний менеджмент може забезпечити безперервну реалізацію цієї мети. А.О. Заїнчиковський зазначає, що «в англійській мові вживаються терміни що в перекладі означають «ефективність», «результативність» [22, с. 103].

Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує співвідношення між вартістю результату його діяльності та обсягом інвестованих або витрачених на виробництво коштів. Підвищення ефективності можна досягти, використовуючи меншу кількість ресурсів для виробництва такого результату, або використовуючи ту саму кількість ресурсів або більше результату з відносно меншою кількістю ресурсів для отримання більшого результату [12, с. 65].

Розмежування та чітке визначення наступних категорій дозволить розкрити суть ефективності компанії: [3]

- результат діяльності підприємства;
- ефект;
- ефективність діяльності підприємства;
- критерій ефективності.

Результат діяльності підприємства визначається особливостями цієї діяльності, він узагальнено характеризує наслідки його діяльності в операційній, інвестиційній, фінансовій, соціальній, екологічній, науково-технічній та інших сферах.

Результати діяльності можна визначити за кількістю виробленої (реалізованої) продукції. Однак не завжди кількість якісної продукції визначає результат бізнесу. Можливо, результатом діяльності підприємства є неякісна продукція (брак). Відсутність є негативним, але все ж ефектом. Відповідно неякісний (брак) товар не враховується при обліку показника «товарознавство продукції» [4].

Результатом фінансової діяльності може бути плата за орендовані основні засоби, отримані дивіденди та відсотки, доходи від участі в капіталі в діяльності інших підприємств тощо.

Науково-технічні результати можуть становити дохід від реалізації створених на підприємстві прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Ефективність підприємства - це категорія, що виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників.

Поняття «ефективність» полягає в порівнянні досягнутого ефекту від діяльності з обсягом витрачених коштів [9].

Оскільки підприємство є відкритою системою і функціонує в рамках певної національної економіки, проблему ефективності його функціонування можна розглядати з точки зору різних зацікавлених сторін. Як економічна категорія ефективність має багато різновидів [7]:

- економічна ефективність відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі;

- соціальна - відображає відповідність витрат і соціальних ефектів діяльності підприємства соціальним цілям та інтересам суспільства;

- екологічний - відображає відповідність екологічних витрат і ефектів інтересам держави та суспільства;

- інші види ефективності.

Оцінюючи економічну ефективність підприємства, необхідно враховувати ефективність для власників (учасників) підприємства. Рекомендується оцінювати такі види економічної ефективності:

- ефективність діяльності підприємства в цілому;

- ефективність участі в капіталі підприємства (ефективність власного

капіталу або ефективність вкладень у статутний капітал підприємства його учасників). Такі розрахунки проводяться для підтвердження для кожного з учасників доцільності його участі в капіталі підприємства і належать до класу розрахунків доцільності інвестицій.

За словами Пілецької С.Т., Коритко Т.Ю. «Ефективність управління - це економічна категорія, яка відображає внесок управлінської діяльності в ефективність системи управління і характеризується різними показниками об'єктів управління та власної управлінської діяльності (суб'єктів управління).

Іншими словами, ефективність управління - це рівень управління

Характеристика визначається порівнянням у часі та просторі» [41, с.101].

У загальному вигляді процес управління підприємством може мати наступні послідовні етапи (рис. 1.2).

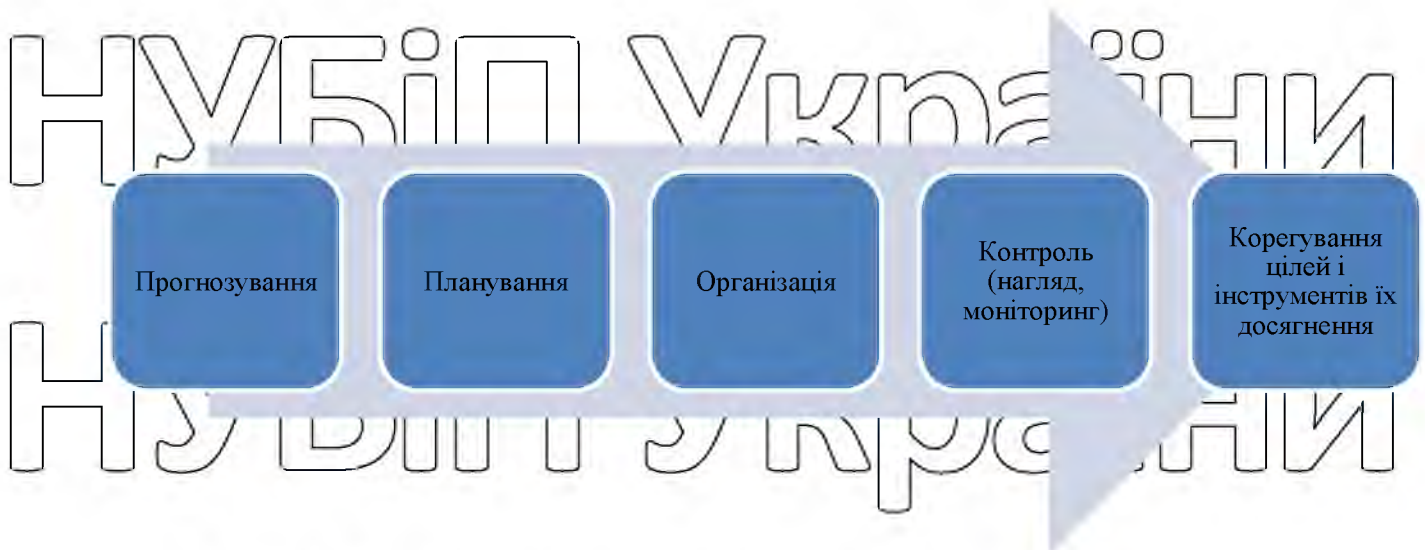


Рис. 1.2 Етапи процесу управління підприємством

Джерело: [15]

У процесі моніторингу діяльності підприємства рівень ефективності його роботи може бути використаний як основний показник для оцінки раціональності організації процесу управління. Висока прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність та інші показники компанії є свідченням високої ефективності управління. Колектив авторів пропонує визначення «економіко-організаційних механізмів, що керують діяльністю підприємства», пояснюючи його як «систему взаємодії підсистем: функціональної (планування, ціноутворення, обліку та аналізу), законодавчого та інформаційного забезпечення, встановлення поведінкових установок співробітників [17, с. 88]

Тому більшість управлінських функцій здійснюється в рамках різних складових економіко-організаційних механізмів, що керують господарською діяльністю. Метою його існування є забезпечення ефективності управлінської діяльності, але рівень менеджменту багатьох вітчизняних підприємств досить низький.

Процес управління підприємством має свої особливості. Особливості різних етапів управління та реалізації функцій заслуговують окремого розгляду та дослідження в рамках цього дослідження. Вони є відправною точкою для визначення можливостей зміни якості ваших процесів управління.

1.2 Особливості процесу управління підприємством

Організаційні особливості управління конкретним підприємством зазвичай виражаються в його статуті. Цей документ, як і інші установчі документи, визначає права та обов'язки власників корпоративної структури, а також можливості всіх учасників виробничого процесу (загальнофірмові права та обов'язки трудового колективу), управлінська та виробнича діяльність суб'єкта господарювання). Предметом управління бізнесом є закони, принципи і методи побудови і функціонування підприємства, закони і принципи, за якими менеджери керують діяльністю організації, а також відносини, що складаються між людьми в процесі прийняття управлінських рішень [19, с. 78].

Основні концепції управління підприємством виділяються таким чином [20]:

- Раціоналістична концепція (ефективність управління бізнесом залежить від внутрішнього середовища, дотримується сувора професіоналізація, основою управління є контроль);
- Неформальна концепція (успіх залежить від здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища)

Ці дві концепції відповідають двом класичним стилям управління: раціоналістична концепція відповідає авторитарному стилю управління бізнесом, а неформальна концепція відповідає демократичному стилю високої гнучкості та адаптивності. Вченими виділено кілька сучасних підходів до управління бізнесом (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Сучасні підходи до управління підприємством

Складено автором за даними [40]

Управління діяльністю підприємства включає наступні частини [23]:

- Завдання та принципи управлінської роботи;
- Ієрархічність функцій управління відповідно до особливостей структури підприємства;

- Методологічна раціональність управлінської діяльності (економічні та правові методи),

- Забезпечення інформацією та аналіз для підтримка управління підприємством.

Важливу роль в ефективному управлінні бізнесом відіграють принципи управління.

Запропоновані принципи управління підприємством включають (рис. 1.4):

- принцип розподілу праці;

- принцип дотримання трудової дисципліни;

- принцип розподілу прав і відповідальності;

- принцип мотивації працівників;

- принцип справедливості;

- принцип довіри до нормального виробничого процесу

- принцип збереження ієрархії управлінських відносин

- принципи, що заохочують ініціативу.

Рис. 1.4 Принципи управління підприємством

Джерело: [25, 26]

Дотримання принципів є дуже хибною рисою ефективного управління бізнесом. У процесі корпоративного управління Прокопенко Н.С., Шлебат А.Г.,

Товмасян В.Р. рекомендують використовувати інструменти, які дозволяють отримати позитивні результати корпоративної діяльності, тобто за допомогою цих інструментів можна покращити відносини з суб'єктами, співпрацю з комерційні структури: використання цін (регулятивних або фіксованих), податки, санкції, знижки, контроль; і прийоми - доходи працівників (рівень заробітної плати, соціальні виплати), матеріальні пільги, премії заохочення у вигляді надання певних винагород, штрафів, забезпечення підготовки та перепідготовки персоналу, атестації, розрахункових заходів [40].

Підприємство – це складна виробнича система, що складається з основних фондів, матеріальних ресурсів, фінансових ресурсів, трудових ресурсів тощо. Завдання ефективного управління полягає в отриманні максимальної віддачі від використання ресурсів підприємства, тобто економічної вигоди. Ефективність корпоративного управління безпосередньо залежить від злагодженості роботи топ-менеджерів. Його завдання полягає в координації діяльності всіх співробітників нижчих рівнів в ієрархії корпоративного управління. Будь-яке підприємство повинно мати оптимізовану організаційну структуру для забезпечення продовження господарської діяльності [44].

Організаційна структура — форма управління організацією, що визначає правила складу, зв'язку і взаємодії всіх елементів організації. У процесі цієї управлінської взаємодії прийняті такі типи функціональних зв'язків або організаційних форм управління підприємством [24]:

- Лінійні (взаємозв'язки між різними рівнями управління);
- Функціональні (взаємозв'язки між різними рівнями управління, але не показано приналежності);
- Перехресні - функціональний (виникає на одному рівні управління).

Організаційна структура сучасних підприємств поділяється на дві категорії:

- Ієрархічна структура (з чіткою приналежністю) -

Адаптивна структура (гнучка структура, здатна до швидких змін і трансформацій) [24].

Основна відмінність між двома типами полягає в додержанні чіткої та суворой ієрархії. Перший тип характеризується усталеною і непорушною ієрархією та формалізацією управлінської діяльності. Другий має більш гнучку структуру. Як правило, процес управління діяльністю компанії здійснюється керівниками вищого, середнього та (в окремих випадках) нижчого рівня. У зв'язку з цим управління підприємством поділяється на такі рівні: - Технічний (нижчий) рівень. Цей рівень забезпечує взаємодію вищого керівництва з безпосередніми виконавцями виробничих процесів підприємства; - Менеджмент (середній) рівень. Це проміжний рівень між низьким і високим рівнями. Менеджери цієї ланки можуть контролювати діяльність окремих підрозділів. Вони керують роботою та контролюють рішення керівників технічного рівня - інституційні (вищі) рівні [24].

Подібно до адміністративного управління підприємством, менеджери цієї ланки відповідають за здійснення стратегічного управління підприємством: фінансові питання, робота на внутрішньому та зовнішньому ринку, вдосконалення всієї діяльності організації. Загальна чисельність працівників підприємства, зайнятих цією частиною робіт, не перевищує 7% [40].

С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритко вражають: «Діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання характеризується необхідністю ефективного використання всіх наявних ресурсів, завдяки чому досягається поступальний розвиток і підвищується ефективність» [41, с. 101]. Ринкова економіка створює такі умови для діяльності підприємств, установ і організацій, тобто необхідно докладати максимум зусиль для отримання максимального прибутку, щоб отримати можливості для подальшого розвитку. Підвищення ефективності управління підприємством є актуальним теоретичним і прикладним завданням сьогодення.

Як зазначали В.М.Колесник і К.І.Воєнна: «Складність і багатоаспектність управлінської ефективності пояснюється складністю самої категорії управління. Проблема управлінської ефективності, з одного боку, є невід'ємною частиною управління підприємством, а з іншого — з іншого боку, немає чіткого рішення»

[26, с. 202]. Аналіз результатів фінансової діяльності допоможе оцінити ефективність управління. Підвищення рівня ефективності управління підприємством може бути досягнуто шляхом впровадження вдосконалених форм управлінської діяльності та інноваційних методів реалізації функцій управління [40]. Особливості управління підприємством у сучасних умовах вимагають постійного вдосконалення рівня управління персоналом підприємства.

1.3 Механізм та методи управління підприємством

Механізмом управління вважається сукупність методів, важелів, інструментів і законів, які використовуються для забезпечення сталості реального економічного зростання підприємства, збалансованості його бізнес-процесів, стабілізації функціонування та розвитку підприємства [3].

З цієї точки зору на сьогодні не існує послідовної та єдиної думки щодо тлумачення поняття «механізм управління». Тому ми вважаємо, що перш за все чіткість і послідовність дій, етапів, кроків веде до визначення процесу управління, спрямованого на вирішення завдання. Це також алгоритм, який складається з набору інструкцій, що описують послідовність і правила виконання операцій для досягнення запланованого результату.

Тому можна виділити два основних шляхи пояснення поняття «механізм управління» та розкриття його основної сутності. У вузькому розумінні це інструмент, система, за допомогою якої виробляються управлінські явища та процеси в організації.

У широкому тлумаченні він розглядається як засіб виконання управлінських рішень, приведення в дію певних ланок керуваної системи з метою стимулювання інших ланок системи до виконання необхідних рухів для отримання позитивних результатів. Складовими механізмів управління є методи, форми, засоби, принципи, об'єкти управління, на які здійснюється вплив для досягнення раніше визначених завдань і поставлених цілей [4]. Вчені

виділяють сім типів механізмів управління, серед яких організаційні, економічні, структурні, технічні, адміністративні, національні та інформаційні (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Види механізмів управління та їх взаємозв'язок

Джерело: Сформовано за даними [5]

Адміністративний механізм управління – це система скоординованих дій і процесів, що забезпечує стабільний розвиток і діяльність організації шляхом підтримання дисципліни і порядку, забезпечення позитивних фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності. Керівник підприємства бере безпосередню участь у цьому механізмі управління, формує правила гри, стандарти, норми, формує бізнес-політику, фактично є органом законодавчої влади в організації, крім того, виконує виконавчі функції в управлінні, приймає стратегічні рішення та несе за них відповідальність.

Організаційні механізми управління – це сукупність елементів і компонентів, які створюють організаційну основу процесів і явищ. Прийнятного пояснення природи цього виду не існує, кожен вчений розуміє його по-своєму, одні вважають, що це певна кількість взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації, інші вважають, що це життєвий цикл суб'єкта

господарювання, організація, правила і норми, згідно з якими функціонує вся система управління. Організаційний механізм управління зосереджується не лише на самій організації, цей процес також пов'язаний з певним видом діяльності, висвітлюється вплив організаційних механізмів на конкурентоспроможність підприємств, бюджети, фінансова діяльність тощо реалізуються через правила та норми, керовані в організації та для реалізації. Усі виробничо-економічні процеси, що відбуваються в організації з певною метою, розкривають основну сутність механізму управління організацією. Цей тип має міцний зв'язок з економічними та адміністративними механізмами, оскільки поєднує їх характеристики і в більшості випадків однаково впливає на процес і структурні перетворення, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації [6].

Механізм управління економікою являє собою комплекс факторів планування і прогнозування, таких як формування цінової політики, стимулювання економіки, фінансове кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання продуктивності трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та ін. Матеріально-технічне забезпечення здійснюється всередині організації [7]. Цей механізм залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища. Оскільки постійно змінюється, тому інноваційний менеджмент може бути прийнятий і в цьому випадку, оскільки сьогодні інновації є тим двигуном, який підвищує конкурентоспроможність підприємств і підвищує ефективність виробничо-господарської діяльності, що є основним завданням реалізації господарських механізмів.

Структурний механізм управління – це послідовний розподіл обов'язків всередині організації та між відділами, де взаємоузгоджені дії мають терміни виконання, і всі знають, що якщо терміни порушуються, це вплине на загальні результати і лідерство знизиться. Кожен учасник не отримує винагороди.

Суть механізму управління технологіями полягає у впровадженні сучасних цифрових технологій у виробничий процес підприємницької діяльності та

досягненні автоматизації шляхом заміни обладнання, при цьому управління всіма процесами здійснюється в режимі реального часу з урахуванням змін зовнішніх умов. В результаті можна істотно заощадити ресурсний потенціал підприємства, що дозволить швидко досягти поставлених цілей. У контексті цього механізму управління важливу роль відіграє впровадження Інтернет-технологій, оскільки вони забезпечують швидкий зв'язок між людьми та машинами [29].

Національні управлінські механізми - це важелі, інструменти, елементи, процеси та закони соціально-економічного характеру. Адміністративні та законодавчі органи використовують ці засоби для впливу на економічну, фінансову та виробничу діяльність підприємств і організацій. Їх мета: стабілізувати та розвивати існуюча соціальна економічна система. Він має системний, регуляторний та ціннісний виміри та встановлює суворі правила взаємодії між владою та бізнесом, але також спрямований на співпрацю, нормальну роботу та розвиток. Для суб'єктів господарювання це управління відображається через законодавчі акти, інструкції, положення, норми, стандарти, методичні вказівки, виконання яких у більшості випадків є обов'язковим і лише незначною частиною – рекомендаційним [31].

Механізм управління інформацією - забезпечує збір та своєчасне надання нової, достовірної та актуальної інформації щодо зовнішніх екологічних тем керівникам усіх рівнів підприємства. Механізм структурований відповідно до функцій та завдань і виконується ними [34].

Для забезпечення ефективної реалізації механізмів управління тим чи іншим виробничо-господарським процесом необхідне інформування інвестицій і залучення додаткового капіталу, маркетингова оцінка шляхом збору статистичних даних, вивчення та аналіз існуючої ситуації в запланованих нішах. Цей механізм управління заохочує організації заздалегідь вивчати умови та ситуації перед плануванням інвестування фінансових ресурсів, дозволяючи оцінити ситуацію виходу на ринок і спрогнозувати кінцевий результат [35].

Кожен із запропонованих механізмів управління взаємопов'язаний і перетікає один в одного. У здійсненні управлінської діяльності ефективний менеджер керується кожним критерієм, оскільки він знає, що вдала комбінація приведе до бажаних результатів, а невикористання жодного з них матиме негативний вплив на весь процес і бажані результати.

Для ефективної реалізації кожного механізму управління існує певна кількість обов'язкових елементів, поєднання цих елементів дозволить ланцюгу управління ефективно виконувати свої функції та впливати на очікувані результати (рис. 1.6).

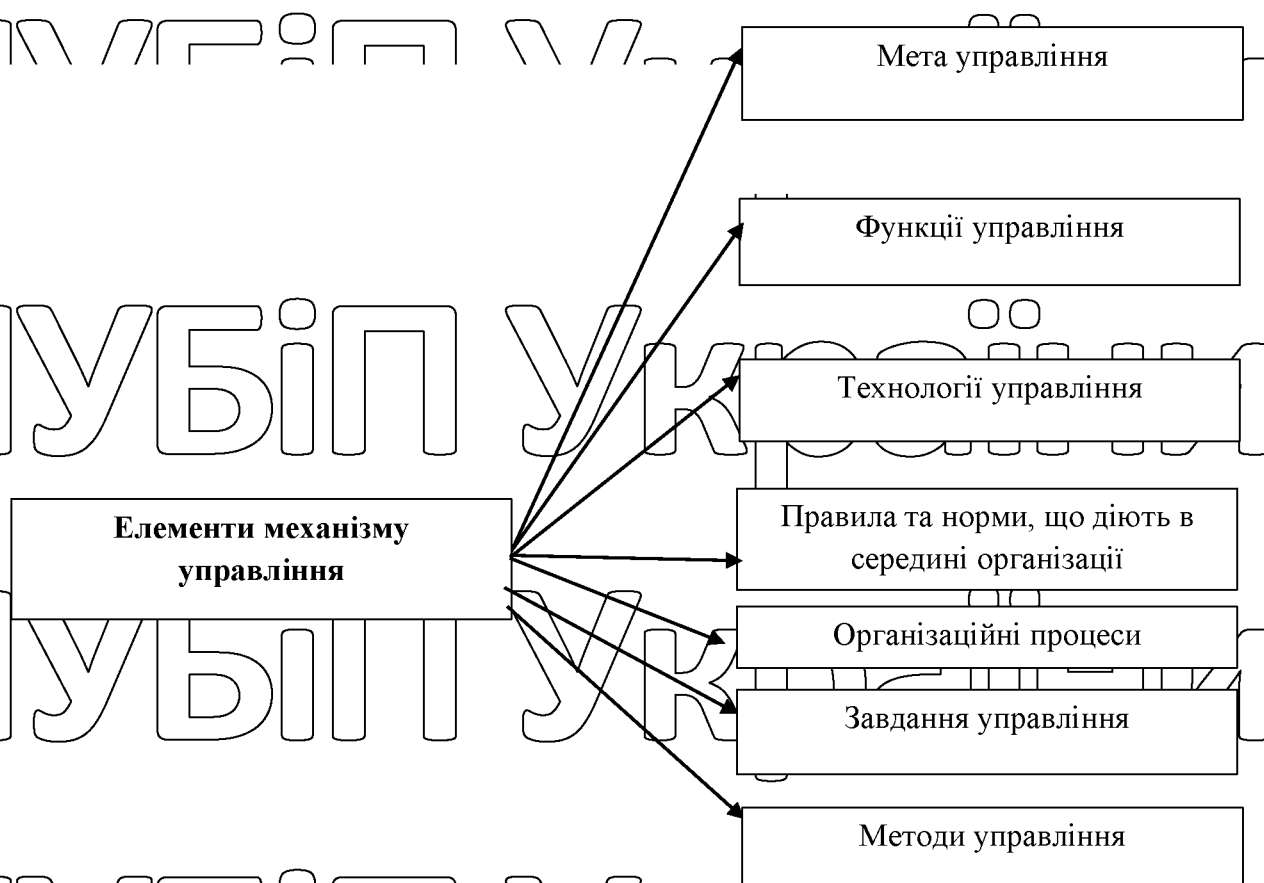


Рис. 1.6 Окладові механізму, що запускають роботу в системі управління підприємством

Джерело: Сформовано за даними [8]

Реалізація функцій управління досягається за допомогою системи методів управління. Тільки через вплив керівних органів або окремих осіб можна

привести в дію організовану систему для отримання бажаних результатів. Водночас для досягнення поставлених цілей необхідні певні інструменти координації впливу. Ці засоби називають методами управління.

Методи управління - це ті, які впливають на окремих працівників і весь виробничий колектив і необхідні для досягнення цілей компанії. Види методів управління наведені на рисунку 1. 7.



Рис. 1.7 Види методів управління

Джерело: Складено автором на основі: [12]

1) Економічний метод управління використовує товарно-валютні відносини для реалізації матеріальних вигод від участі людини у виробничому процесі.

2) Методи соціальної психології реалізують мотивацію соціальної поведінки людини. Цей метод управління реалізується за допомогою різних засобів, таких як соціальна орієнтація і регуляція, групова динаміка, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізація і демократизація праці.

3) Організаційні методи управління реалізують обов'язкову мотивацію. Вони існують через інтерес до організованої праці. Організаційний управлінський підхід - це набір методів і прийомів, заснованих на використанні організаційних відносин і адміністративної влади для впливу на людей.

Підприємство приймає для управління повний набір систем методів управління. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічний підхід доповнює організаційний і економічний підходи і разом становить необхідний засіб управління економічними організаціями [42].

Отже, управління підприємством – це процес серії послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з метою досягнення цілей

його створення та забезпечення найвищого рівня задоволення максимальної кількості зацікавлених сторін. Етапи процесу управління бізнесом такі: прогнозування (форсайт, прогнозування), планування, організація, контролінг (нагляд, моніторинг), коригування цілей та інструментів їх досягнення.

Предметом управління бізнесом є закони, принципи і методи побудови і функціонування підприємства, закони і принципи, за якими менеджери керують діяльністю організації, а також відносини, що складаються між людьми в процесі прийняття управлінських рішень. Управління діяльністю підприємства включає такі частини: завдання і принципи управлінської діяльності, реалізацію ієрархічних функцій управління відповідно до особливостей структури підприємства, раціональність методології управлінської діяльності (економіко-правові методи), а також забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством.

Ефективність управління суб'єктом підприємства складається з ефективності управління конкретними функціональними підсистемами підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, логістичними системами тощо. На організаційному рівні інтегрованого управління економічною структурою, тобто на рівні інтегрованого управління корпоративним суб'єктом, те, наскільки збалансовано управління всіма управлінськими підсистемами підприємства, також значною мірою залежить від конкретної ситуації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОСФЕРА»)

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Агросфера» – одне з найбільших підприємств України, що спеціалізується на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Створене у 1996 році. Юридична адреса підприємства – м. Дніпро, Дніпропетровська обл., вул. Собінова, 1.

Основний вид діяльності підприємства [36]:

1) 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

Інші:

2) 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;

3) 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

4) 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

5) 01.64 Оброблення насіння для відтворення;

6) 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

Мета діяльності підприємства – виробництво та реалізація готової продукції; отримання прибутку.

ТОВ «Агросфера» – українська компанія, команда кваліфікованих і професійних співробітників, надійний партнер для кожного клієнта [36].

- Багаторічний успішний досвід роботи на ринку засобів захисту рослин, мікродобрив та регуляторів росту.
- Широкий асортимент і висока якість продукції.
- Представництва компанії та складські приміщення знаходяться в кожній області України.
- Програми лояльності для клієнтів
- Комплексний агрономічний супровід: обстеження, діагностика, консультації по вибору і внесення препаратів.
- Кредитування. Гнучка система знижок [36].

Крім того, підприємством надаються послуги по вирощуванню та передпродажній підготовці зернових, зберіганню мінеральних добрив та ЗЗР, послуги з оренди майнового комплексу, техніки, приміщень та суборенди земельних ділянок. Також надаються послуги автотранспортних перевезень.

Підприємство має на меті покращувати імідж українського сільськогосподарського виробника, збільшуючи таким чином цінність його продукції, створюючи якісну продукцію, з використанням посівного матеріалу без вмісту ГМО, знаходити, випробовувати та адаптувати до українських умов найкращі аграрні технології для отримання оптимальних результатів з кожного гектара і одночасного покращення якості ґрунтів

Стратегія ТОВ «Агросфера» - розвиток бізнесу по всьому ланцюжку доданої вартості, від насінництва, товарно-матеріального забезпечення до безпосереднього сільськогосподарського виробництва, розвитку сільськогосподарської інфраструктури та логістики. Для підвищення ефективності ТОВ «Агросфера» налагодило партнерські відносини з агровиробниками, міжнародними трейдерами та переробниками сільськогосподарської сировини [36].

Протягом останніх років українські Агровиробники зіткнулись з немалою кількістю труднощів. У часи карантину, який з'явився через пандемію КОВІД-19, зросли ціни на ресурси, також вплинули й кліматичні умови: вологий ґрунт, весняні заморозки, посухи літом, усе це негативно відобразилось на підприємствах. Але не зважаючи на всі ці досить значні проблеми, ТОВ «Агросфера» змогла оминати кризу, не завдавши шкоди виробництву [36].

Підприємство використовує сучасну обчислювальну техніку та користується таким програмним забезпеченням для автоматизації облікових, аналітичних та контрольних робіт, як: 1С: Бухгалтерія 8.2, М.Е.Док, Microsoft Office 2010 і т. д.

ТОВ «Агросфера» має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках, круглу печатку, штамп, фірмові бланки зі своїм найменуванням,

товарний та фірмовий знак, емблему та інші атрибути. Товариство є платником податків та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством України.

У своїй роботі товариство керується такими законодавчими актами, Конституцією України, Податковим кодексом України, Законами України та прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами, розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами профільних міністрів та відомств, Статутом підприємства, національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку тощо.

Ресурсний потенціал ТОВ «Агросфера» поділяється на: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, інноваційні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси та методи ефективного використання ресурсів. «Трудові ресурси є найважливішим і найціннішим ресурсом у будь-якому виробництві, в тому числі і в сільськогосподарському виробництві». Це загальновідома істина, що свідчить про пріоритетний напрямок розвитку підприємства (рис. 2.1).

Безпека
співробітників

Благополуччя й
розвиток
співробітників
підприємства

Охорона
навколишнього
середовища

Бізнес-етика й
корпоративне
управління

Корпоративне
волонтерство

Рисунок 2.1 Пріоритетні напрямки розвитку діяльності ТОВ «Агросфера»
Загальними елементами функціонування підприємства є наявність власне оперативного управління коштами в обігу та в об'єкті, які в дір зніаються лише безпосереднім формуванням процесу виробництва та його впливом на економіку підприємства.

Успішне управління вважається важливою складовою успішної діяльності. Розробка та впровадження системи управління вимагає значних витрат на реалізацію корпоративної стратегії.

За допомогою критеріїв та методів оцінки господарської діяльності підприємства ТОВ «Агросфера» використовуються показники ефективності впровадження системи управління як загальна характеристика функціонування та подальшого розвитку підприємства. Якщо компанія в майбутньому реорганізує свою діяльність, маркетингові та логістичні процеси бізнес-операцій можуть зазнати складних змін.

Таблиця 2.1
Функції та цілі стратегічного господарювання підприємства ТОВ
«Агросфера»

| Функції підприємства | Цілі та мета | Відділи |
|----------------------|--|------------------------------|
| Операційна | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та реалізація місій та цілей підприємства 2. Оперативне планування 3. Контроль якості 4. Управління ресурсами | Рослинництво насіниництво |
| Фінансова | <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження і реалізація ресурсів 2. Управління витратами 3. Управління прибутками 4. Ведення обліку | Фінансово-економічний облік |
| Маркетингова | <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження маркетингової стратегії 2. Аналіз маркетингової концепції 3. Дослідження ринку 4. Планування збуту | Маркетинг та збут |

Джерело: складено автором за власним дослідженням

Швидкими темпами розвивається сільське господарство, стрімко розширюється і підвищується ефективність господарських організацій. Тому важливо відзначити, що структура управління постійно змінюється, не тільки під впливом внутрішнього середовища, а й під впливом зовнішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) є ефективним інструментом для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Нижче в таблиці 2.2. подано SWOT-аналіз аграрного підприємства ТОВ «Агросфера»

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз аграрного підприємства ТОВ «Агросфера»

| | |
|--|--|
| <p>Сильні сторони</p> <p>Високоякісна продукція: Підприємство відоме своєю високоякісною сільськогосподарською продукцією, що дозволяє залучити велику кількість клієнтів.</p> <p>Модернізована техніка: Великий парк сучасної сільськогосподарської техніки дозволяє підприємству збільшити виробничий обсяг і ефективність.</p> <p>Доступ до ресурсів: Розташування в районі з високою родючістю ґрунтів і доступ до водних ресурсів сприяють успішному вирощуванню сільськогосподарських культур.</p> <p>Досвідчений персонал: Команда фахівців з великим досвідом роботи у сільському господарстві.</p> <p>Широкий асортимент товарів</p> <p>Оптимальна організаційна структура підприємства</p> <p>Здійснення контролю за якістю</p> | <p>Слабкі сторони</p> <p>Залежність від погодних умов: Різкі зміни клімату можуть вплинути на врожайність і виробництво.</p> <p>Високі витрати на паливе та добрива: Вартість пального та добрив може становити значний фінансовий тягар.</p> <p>Обмежений ринок: Залежність від обмеженого ринку збуту може вплинути на рентабельність.</p> |
| <p>Можливості</p> <p>Розширення асортименту: Розгляд можливостей розширення виробництва на нові види сільськогосподарських культур.</p> <p>Екологічні та органічні продукти: Вирощування екологічно чистої продукції може забезпечити додатковий ринок збуту.</p> <p>Технологічний розвиток: Використання сучасних технологій для підвищення продуктивності та оптимізації процесів.</p> <p>Впровадження нових технологій</p> <p>Необмежені можливості у виборі постачальника</p> <p>Високий імідж в очах споживачів</p> | <p>Загрози</p> <p>Погодні умови: Негативні погодні умови, такі як засуха або зливи, можуть вплинути на виробництво і врожайність.</p> <p>Високі ціни на ресурси: Підвищення цін на паливе, добрива та інші ресурси може збільшити виробничі витрати.</p> <p>Конкуренція: Постійна конкуренція на ринку може обмежити можливості цінової політики.</p> <p>Постійні зміни в законодавстві України</p> <p>Зниження чисельності населення</p> <p>Жорстка податкова політика</p> <p>Зниження чисельності населення та його купівельної спроможності</p> <p>Військовий стан</p> |

Джерело: складено автором за власним дослідженням

PEST-аналіз є інструментом для оцінки зовнішнього середовища підприємства. Аналіз включає чотири основні аспекти: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. PEST-аналіз аграрного підприємства ТОВ «Агросфера» представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз підприємства ТОВ «Агросфера»

| Економічні фактори | Технологічні фактори |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення позціснування національної валюти 2. Очікування зростання ВВП підприємства 3. Рівень безробіття падає 4. Зростання середнього доходу жителів 5. Природа глобалізації та економічна відкритість 6. Рівень інфляції може вплинути на вартість виробництва та ціни на сільськогосподарську продукцію. 7. Зміни в обмінному курсі можуть вплинути на вартість імпортованих добрив та обладнання. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Галузь має високий рівень технологічного розвитку та використовує зарубіжні передові технології в сучасних умовах. 2. Витрати на дослідження та розробки нових проектів відносно низькі 3. Галузь має високий рівень розвитку інноваційних технологій 4. Збільшення швидкості використання, впровадження та передачі технологій 5. Впровадження сучасних сільськогосподарських технологій для підвищення продуктивності та якості продукції. 6. Застосування сучасних систем моніторингу, GPS і т.д. для управління виробництвом та обробкою даних. |
| Політичні фактори | Соціально-культурні фактори |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни влади 2. Податкове навантаження на підприємницьку діяльність 3. Трудові договори та поведінка 4. Внутрішньовоєнні дії 5. Зміни у сільськогосподарському законодавстві можуть вплинути на умови виробництва та земельні права. 6. Політика держави щодо субсидій та фінансової підтримки для сільського господарства. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вимоги до якості продукції високі, споживачі вимагають необхідного рівня якості продукції 2. Високий рівень заробітної плати та високі показники ефективності 3. Темп приросту населення від'ємні 4. Зміни у споживчих уподобаннях 5. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію або органічні продукти. 6. Зміни в розмірі та структурі населення можуть вплинути на попит на продукти харчування. |

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

PEST-аналіз допомагає підприємству зрозуміти зовнішнє середовище і визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на його діяльність.

Як бачимо, ситуація в Україні загалом дуже сприятлива для ефективного функціонування бізнесу. Завдяки великій кількості інноваційних проектів, зростанню загальної економіки країни, запозиченню кращого іноземного досвіду в майбутньому, позитивному ставленню споживачів до компанії, розвитку

технологічного оснащення та залученню коштів інвесторів є умови для ефективного розвитку підприємницької діяльності для успішного функціонування та ключові до розвитку.

2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційна структура ТОВ «Агросфера» наведена на рис. 2.2

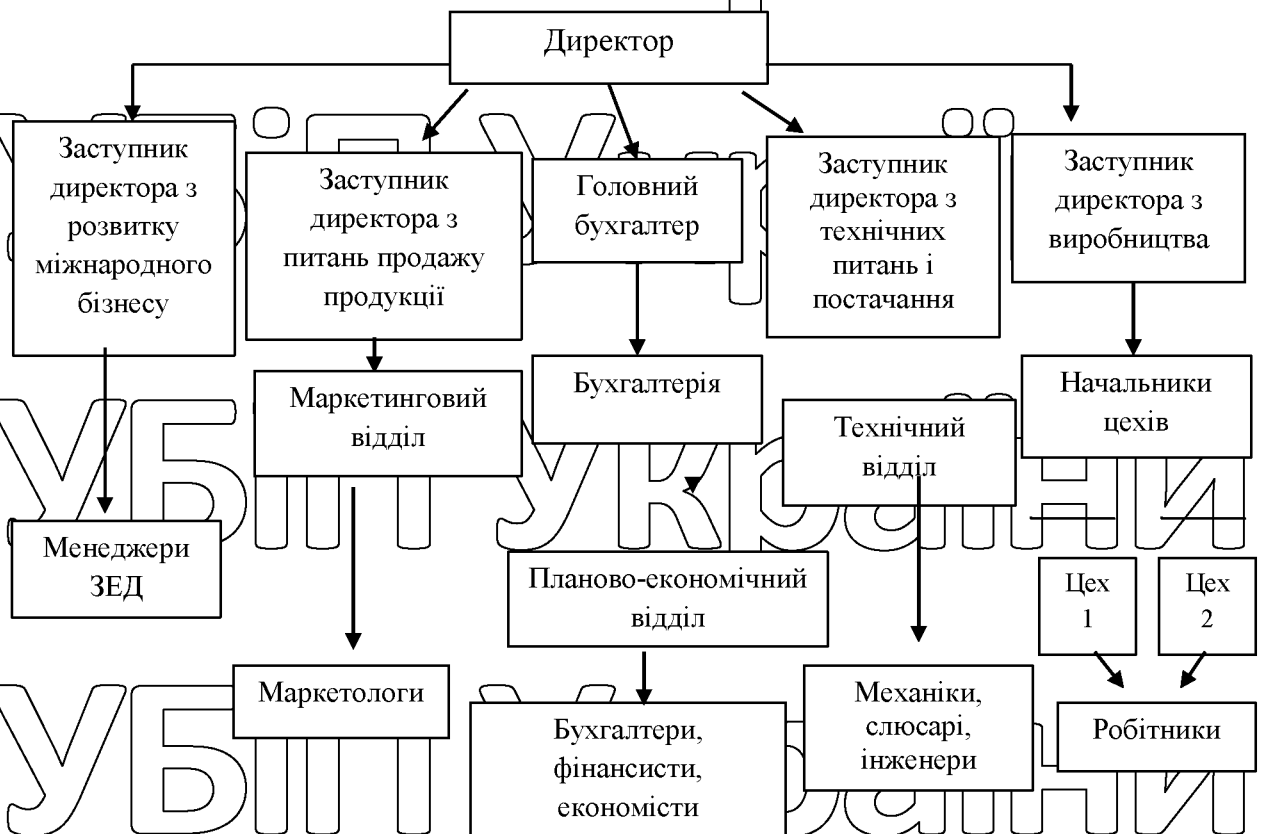


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Агросфера»

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Структура управління лінійно-функціональна. Основними перевагами цієї структури є те, що не потрібна широка спеціалізація, не допускається дублювання даних, стандартизація, формалізація та програмування явищ і процесів, висока компетентність експертів зі специфічними функціями. Однак він також має недоліки, такі як внутрішня конкуренція за ресурси, надмірна спеціалізація, повільні процедури прийняття рішень і складнощі зі змінами в

організаційній формі. Усе підприємство підпорядковується директору. У свою чергу, усі відділи та підрозділи тісно співпрацюють одне з одним. Вагоме місце у цій підсистемі займає бухгалтерія та планово-економічний відділ.

Розглянемо динаміку основних показників діяльності досліджуваного підприємства (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Агросфера»

| № | Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне відхилення | | Темп приросту, % | |
|----|---|--------|--------|--------|----------------------|---------------|------------------|---------------|
| | | | | | +/- | | | |
| | | | | | 2021/ 2020 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2020/ 2019 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3431,9 | 2714,8 | 2400,1 | 314,7 | -717,1 | -11,59 | -20,90 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 1943,8 | 1153,9 | 1156,7 | 2,8 | -789,9 | 0,24 | -40,64 |
| 3 | Разом доходи, тис. грн. | 4267,4 | 3341,1 | 2648,0 | - | -926,3 | -20,74 | -21,71 |
| 4 | Разом витрати, тис. грн. | 3113,6 | 2277,6 | 2396,8 | 119,2 | -836 | 5,23 | -26,85 |
| 5 | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 1153,8 | 1063,5 | 251,2 | 812,3 | -90,3 | -76,38 | -7,83 |
| 6 | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 25 | 51,4 | 37,7 | -13,7 | 26,4 | -26,65 | 105,60 |
| 7 | Запаси, тис. грн. | 112 | 18,9 | 66,8 | 47,9 | -93,1 | 253,44 | -83,13 |
| 8 | Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн. | 1552,8 | 2179,1 | 2386,2 | 207,1 | 626,3 | 9,50 | 40,33 |
| 9 | Нерозподілений прибуток, тис. грн. | 2816 | 3879,5 | 4130,7 | 251,2 | 1063,5 | 6,45 | 37,77 |
| 10 | Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн. | 81,7 | 30,2 | 30,2 | 0 | -51,5 | 0,00 | -63,04 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.4 засвідчують наступне:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з року в рік зменшується. Так, у 2021 році даний показник становив 2400,1 тис. грн., проти 2714,8 тис. грн. (2020 рік);

- собівартість реалізованої продукції у 2021 році збільшилась на 2,8 тис. грн. (0,24%) у порівнянні із 2020 роком;

- усього доходи підприємства у 2021 році становили 2648 тис. грн., що на 693,1 тис. грн. (20,74%) менше, ніж у попередньому році. Такі зміни рахуємо негативними; разом витрати збільшились у 2021 році проти 2020 року. Таку тенденцію пояснюємо збільшенням собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг у поточному році; у досліджуваного підприємства завжди присутній прибуток. У 2020 році він становив 1063,5 тис. грн., а у 2021 році 251,2 тис. грн.;

- поточна дебіторська заборгованість упродовж 2019-2021 років збільшувалась. Так, у 2021 році даний показник становив 2386,2 тис. грн., що на 207,1 тис. грн. більше, ніж у 2020 році; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 році зменшилась на 51,5 тис. грн. (63,04%) у порівнянні із попереднім періодом у зв'язку із сплатою коштів кредиторам.

В цілому можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Агросфера» досить стабільний. Показники фінансово-господарської діяльності були позитивними. Станом на кінець 2021 року ліквідність компанії в нормі, а фінансовий стан стабільний, що стало результатом ефективної організації управлінської політики компанії.

Продажі продукції компанії у 2020 році склали 225 800 тонн, що на 27,2% більше, ніж у 2019 році, головним чином за рахунок збільшення продажів продуктів переробки кукурудзи та сої. Виручка від реалізації продукції та товарів зросла на 71,2% - 669,8 млн грн за рахунок збільшення реалізації зернових культур і продуктів переробки сої та зростання цін



Окрім реалізації продукції, підприємство також надає послуги на загальну суму 43,3 млн грн, або 800 тис. грн. (або на 1,9%) перевищує аналогічний показник 2019 року. Зростання цього показника в основному за рахунок збільшення послуг з вирощування кукурудзи на 8,6 млн. грн.

Компанія щороку максимізує врожайність сільськогосподарських культур з гектара земельного банку та будує сучасну сільськогосподарську інфраструктуру з високим рівнем економіки виробництва та енергоефективності.

2.3 Аналіз управлінських процесів на підприємстві

Для аналізу процесу управління на досліджуваному підприємстві були використані такі методи дослідження: метод емпіричного дослідження, метод аналітичного синтезу та метод вимірювання. Закріплення позицій і завоювання нових ринків неможливо без системного підходу, оскільки він формує ефективність менеджменту та імідж компанії в очах покупців, посередників, конкурентів і всього оточення, так як підбірає багато заходів і інструментів.

реалізується за допомогою цих заходів та інструментів.

Для визначення основних конкурентних переваг рекомендовано створити матрицю конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агросфера» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства
ТОВ «Агросфера»

| Якісна характеристика | Рівень наявності характеристики |
|---------------------------------|---------------------------------|
| | ТОВ «Агросфера» |
| Аналіз широти асортименту | +++ |
| Оцінювання виходу на нові ринки | ++++ |
| Аналіз рекламної кампанії | +++ |
| Досвід роботи | ++++ |
| Оцінка цінової політики | ++++ |
| Якість обслуговування | +++ |
| Загальний бал | 30 |

Джерело: складено автором

Для складання матриці конкурентних переваг були враховані наступні фактори: рекламна діяльність компанії, широта асортименту, роки на ринку, якість послуг, цінова політика та ін. Із загального балу видно, що сільськогосподарське підприємство ТОВ «Агросфера» має високу конкурентну перевагу, завдяки загальному впровадженню системного підходу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Проведемо оцінку системи стратегічного планування маркетингової активності підприємства ТОВ «Агросфера» в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Оцінка системи стратегічного планування маркетингової активності ТОВ

«Агросфера»

| Елементи системи | Оцінка |
|---|--------|
| ТОВ «Агросфера» | |
| 1. Стратегічне планування у сфері рекламної діяльності | |
| Стратегічні цілі системного підходу | 5,0 |
| Оцінка цільової аудиторії | 4 |
| Аналіз концепції товару, розширення асортименту виробництва | 4 |
| Розробка каналів рекламного звернення (носіїв) | 5 |
| Визначення бюджету | 4 |
| Всього: | 9,1 |
| 2. Стратегічне планування у сфері комунікативної активності | |
| Розробка стратегічних цілей PR | 4,0 |
| Здійснення досліджень споживачів | 5 |
| Планування конкурентоспроможності підприємства | 5 |
| Прогнозування очікувань груп споживачів | 4 |
| Прогнозування комунікативної активності конкурентів | 5 |
| Всього: | 6,4 |
| 3. Стратегічне планування у сфері стимулювання збуту | |
| Визначення стратегічних цілей стимулювання збуту | 5 |
| Вибір та координація засобів стимулювання | 4 |
| Розробка умов участі в програмі стимулювання | 3 |
| Вибір часу проведення заходів стимулювання | 6 |
| Визначення бюджету | 6 |
| Всього: | 6,4 |
| Разом: | 12,2 |

Джерело: складено автором за власним дослідження

За даними таблиці 2.6 видно, що система стратегічного планування ефективності управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агросфера» має розроблені характеристики. У сфері реклами система стратегічного планування набрала 9,1 бала, у сфері зв'язків з громадськістю – 6,4 бала, у сфері просування – 6,4 бала, загальна оцінка – 12,2 бала, на той час показник становив 2,9 бала, що еквівалентно високий рівень.

Мотивація та розвиток людей є основними чинниками успішного функціонування організації. Це особливо важливо зараз, коли бурхливий

розвиток науково-технічного прогресу призводить до стрімких змін, які потребують гнучкого реагування в професійному середовищі. Основні показники кадрового забезпечення ТОВ «Агросфера» наступні (рис. 2.4)

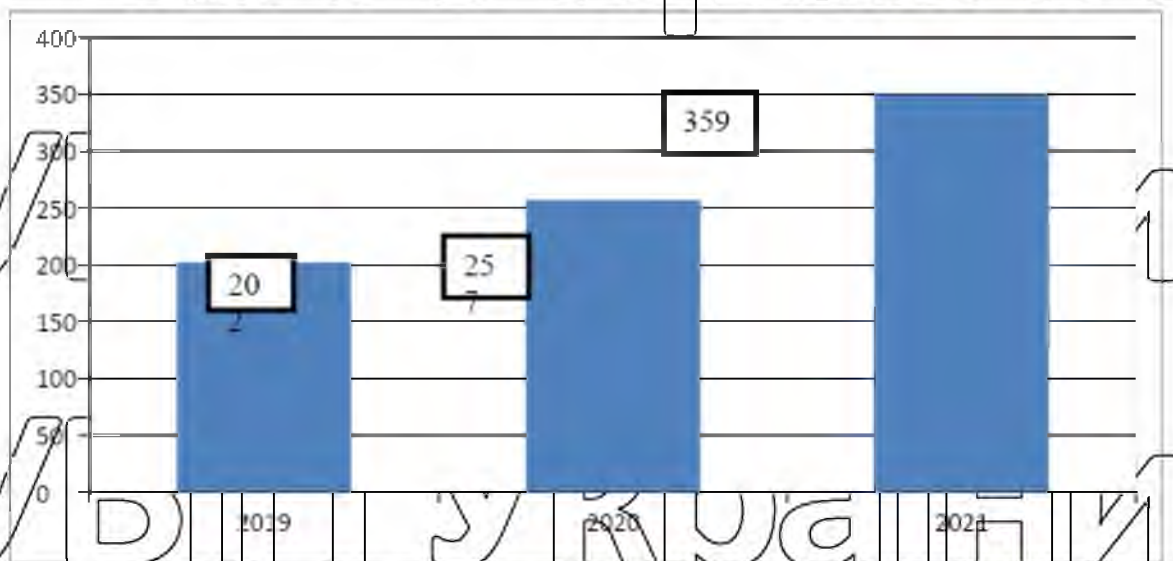


Рис 2.4 - Динаміка кадрового устаткування трудовими ресурсами підприємства ТОВ «Агросфера» за 2019-2021 рр.

З показників видно, що за період опитування суттєво змінилася загальна кількість працівників компанії, яка становила 359 осіб. Як наслідок, компанія має дуже потужну та висококваліфіковану робочу силу з високими зарплатами для працівників усіх рівнів. Це основний рушій ефективного функціонування господарської діяльності.

Підприємство ТОВ «Агросфера» має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банківській установі, печатку зі своїм найменуванням, промислове підприємство також є торговою маркою. Воно має право провадити будь-який вид господарської діяльності, якщо ця діяльність не заборонена законодавством України та відповідає цілям, визначеним у статуті товариства. Він має право створювати філії, представництва, відділення та інші самостійні відділення. Підприємці можуть займатися певними видами діяльності лише за наявності спеціального дозволу (ліцензії).

Розглянемо методи мотивації працівників підприємства, що впливають на його результативність в таблиці 2.7 і 2.8.

НУБІП України

Таблиця 2.7

Методи мотивації результативності сільськогосподарського підприємства

ТОВ «Агросфера»

| Методи <i>1</i> | ТОВ «Агросфера» | |
|-------------------------------|--|--|
| | Індивідуальні | Колективні |
| | <i>2</i> | <i>3</i> |
| Економічні | Премії, надбавки | Немає |
| Організаційно розпорядницькі | Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи. | Додаткові виплати в святкові дні. |
| Соціально-психологічні подяки | Рішення й налагодження соціальних питань; психологічний клімат у колективі | Підвищення кваліфікації працівників, подяки усні та із занесенням в особову справу |

Джерело: складено автором за власним дослідження

НУБІП України

Таблиця 2.8

Елементи мотивації, що застосовується на сільськогосподарського

підприємства ТОВ «Агросфера»

| Елементи мотивації | Ступінь використання, % |
|---|-------------------------|
| | ТОВ «Агросфера» |
| <i>1. Елементи матеріальної мотивації:</i> | |
| 1. Компенсації, надбавки, премії, бонуси | 34 |
| 2. Винагорода за високу продуктивність праці | 4 |
| 3. Бонуси та надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи і особистий внесок в кінцевий результат виробництва | 12 |
| 4. Виплати на соціально-культурні справи | 5 |
| 5. Додаткові надбавки в святкові дні | 10 |

Джерело: складено автором за власним дослідження

Аналізуючи елементи та методи мотивації персоналу корпоративного бізнесу, можна побачити, що система стимулювання ТОВ «Агросфера» є достатньо та досконало сформована, оскільки, для підвищення продуктивності

НУБІП України

праці підприємство використовує не тільки матеріальні засоби, але й запроваджує нові нематеріальні стимули, а також розширює сферу застосування матеріальних засобів для стимулювання персоналу.

Проаналізувавши систему стимулювання досліджуваного підприємства, проведемо експертну оцінку рівня використання елементів стимулювання в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Агросфера» в таблиці 2.9

Таблиця 2.9
Оцінка системи мотивації у сільськогосподарського підприємства ТОВ

«Агросфера»

| Елементи мотивації | Оцінка |
|--|--------|
| | 2 |
| <i>1. Елементи матеріальної мотивації:</i> | |
| 1.1. Надбавки, компенсації, премії | 3 |
| 1.2. Винагорода за високу продуктивність праці | 1 |
| 1.3. Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи та особистий внесок в кінцевий результат виробництва | 3 |
| 1.4. Виплати на соціально-культурні справи | 1 |
| 1.5. Додаткові виплати в святкові дні | 2 |
| 1.6. Додаткові пільги по хворобі | 1 |
| Всього: | 1,8 |
| <i>2. Елементи моральної мотивації:</i> | |
| 2.1. Подяки | 4 |
| 2.2. Увага зі сторони керівництва | 1 |
| Всього: | 2,5 |
| Загальна оцінка | 2,2 |

Джерело: складено автором за власним дослідженням

За даними таблиці 2.9 видно, що використання системи стимулювання ТОВ «Агросфера» у сільськогосподарських підприємствах є низьким (2,2 бали).

Таблиця 2.10
Оцінювання системи стратегічного контролю маркетингової активності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агросфера»

| Елементи системи | Оцінка |
|--|--------|
| 1. Відповідність комунікаційної стратегії місії та загальним цілям підприємства | 3 |
| 2. Відповідність цілей комунікативної стратегії загальній маркетинговій стратегії підприємства | 4 |
| 3. Дотримання законодавчих обмежень | 4 |
| 4. Надання відповідної інформації | 3 |
| 5. Дотримання принципів та етики комунікації | 4 |
| 6. Визначення ефективності комунікаційної активності | 4 |
| 7. Контроль реалізації системи стратегічного управління комунікаційною активністю | 4 |
| Всього: Джерело складено автором | 3.7 |

Виходячи з даних таблиці 2.10, можна зробити висновок, що система стратегічного контролю комунікаційної активності у сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агросфера» знаходиться на середньому рівні, показник склав 3.7 бали.

На основі аналізу стратегічного планування, організації, мотивації та контролю дамо загальну оцінку процесу стратегічного управління корпоративною комунікаційною діяльністю.

Аналіз процесу стратегічного управління корпоративною комунікаційною діяльністю в основному здійснюється з таких аспектів.

- системний аналіз стратегічного планування комунікаційної діяльності
- стратегічний організаційний аналіз корпоративної комунікаційної діяльності
- дослідження корпоративних систем заохочення
- аналіз контролю процесу стратегічного управління,

Зроблено висновок, що процес управління діяльністю підприємства ТОВ «Агросфера» є розвиненим та сучасним.

Відповідний рівень урожайності сільськогосподарських культур є основою для розрахунку інших важливих показників економічної ефективності

виробництва ТОВ «Агросфера», а саме: загального збору врожаю, загальної собівартості товарної продукції і, звичайно, прибутку.

Найважливішими чинниками стратегічного підходу до розвитку суб'єкта господарювання є продуктивні та невиробничі фонди. Його структура та основні показники наведені в таблиці (2.11)

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності управлінського потенціалу підприємства ТОВ «Агросфера»

| Основні характеристики потенціалу | Вага факторів | Зовсім не використовуються | Пога но використовують ся | Не в повній мірі використовують ся | Добре використовують ся | Дуже добре використовують ся | Інтегральний показник |
|--|---------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1. Основні показники факторів ресурсного забезпечення діяльності | | | | | | | |
| 1. Інформаційне забезпечення | 0,07 | | | 2,00 | | | 0,60 |
| 2. Кадрове забезпечення | 0,09 | | | | 5,00 | | 0,25 |
| 3. Товарне забезпечення | 0,15 | | | | 5,00 | | 0,75 |
| Всього | | 0,00 | 0,00 | 2,00 | 10,0 | 0,00 | 1,6 |
| 2. Система управління ресурсного забезпечення діяльності | | | | | | | |
| 1 Система забезпечення | 0,20 | | | | 4,00 | | 0,30 |
| 2. Організаційне забезпечення | 0,15 | | | 2,00 | | | 0,80 |
| 3. Маркетингова політика | 0,10 | | 3,00 | | | | 0,50 |
| 1. Система забезпечення | 0,20 | | | | 4,00 | | 0,30 |

| | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| 2. Організаційне забезпечення | 0,15 | | | 2,00 | | | 0,80 |
| 3. Маркетингова політика | 0,10 | | 3,00 | | | | 0,50 |
| Всього | | 0,0 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 0,00 | 2,00 |
| 1. Система вдосконалення ресурсного забезпечення діяльності | | | | | | | |
| 1. Маркетингова система | 0,07 | | 2,00 | | | | 0,15 |
| 2. Логістична система | 0,10 | | 3,00 | | | | 0,25 |
| 3. Система підтримки | 0,7 | | | | 4,00 | | 0,40 |
| Всього | | 0,00 | 5,00 | 0,00 | 4,00 | 0,00 | 0,8 |
| Разом | 1.0 | 0,00 | 8,00 | 4,00 | 18,0 | 0,00 | 2,00 |

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці, можна дійти до висновку, що ресурсне забезпечення основних і оборотних активів на підприємстві можуть суттєво змінюватися. Можна підсумувати, що процес управління діяльністю підприємства ТОВ «Агросфера» є розвиненим та сучасним.

Важливою складовою процесу управління діяльністю підприємства є управління виробничими запасами. Метою аналізу управління виробничими запасами є підвищення ефективності виробництва шляхом раціонального використання ресурсів і пошук оптимального рішення щодо економії їх використання. При аналізі використання виробничих запасів підприємства в першу чергу необхідно оцінити фактичну матеріально-технічну забезпеченість підприємства, що аналізується, а також проаналізувати структуру і динаміку виробничих запасів. Індикатор структури виробничих запасів може показувати відсоток окремих запасів компанії до всіх виробничих запасів.

Під час динамічного аналізу ви можете побачити, наскільки цей тип або інвентар збільшився або зменшився порівняно з періодом порівняння. При аналізі виробничих запасів можна визначити забезпеченість підприємства

матеріальними ресурсами. Потреби у виробничих ресурсах плануються на основі результатів використання запасів у попередньому виробництві, технічне обслуговування та інші потреби. Нестача виробничих запасів підприємства може уповільнити його нормальну діяльність і погіршити фінансовий стан.

Проведемо аналіз обсягу виручки від реалізації продукції та запасів у ТОВ «Агросфера» за 2019-2021 рр. (табл. 2.12-2.13).

Таблиця 2.12 Обсяги виручки від реалізації продукції та запасів у ТОВ

«Агросфера»

| Показник | Розрахунковий період | | | Абсолютне відхилення, тис. грн. | |
|---|----------------------|--------|--------|---------------------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2021/2020 | 2020/2019 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 3431,9 | 2714,8 | 2400,1 | -314,7 | -717,1 |
| Собівартість продукції, тис. грн. | 1943,8 | 1153,9 | 1156,7 | 2,8 | -789,9 |
| Середня величина запасів, тис. грн. | 112 | 18,9 | 66,8 | 47,9 | -93,1 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Дана таблиця свідчить про зменшення виручки від реалізації продукції у ТОВ «Агросфера». Так у 2021 порівняно з 2020 роком відбулось зменшення на 314,7 тис. грн., а у 2020 порівняно з 2019 роком зменшення на 717,1 тис. грн.

Середня величина запасів зростає у поточному році проти попереднього.

Проведемо аналіз складу та структури матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Агросфера» (табл. 2.3)

Дані табл. 2.3 засвідчують, що матеріальні затрати у 2021 році були меншими, ніж у 2020 році на 667,5 тис. грн. Аналогічно першому показнику, собівартість реалізованої продукції з року в рік зменшується. Такі зміни відбуваються внаслідок зменшення обсягу реалізації продукції.

Середньорічний залишок виробничих запасів у 2021 році становив 432,5 тис. грн., що на 40,8 тис. грн. менше, ніж у 2020 році та на 116,2 тис. грн. більше, ніж у 2019 році.

Таблиця 2.13 Динаміка оборотності матеріально-технічних ресурсів ТОВ

«Агросфера»

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення, тис. грн. |
|----------|------|------|------|-----------------------|
|----------|------|------|------|-----------------------|

| | 2021/ 2020 | 2020/ 2019 | 2021/ 2019 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| 1. Матеріальні затрати в складі собівартості реалізованої продукції, тис. грн. | 1244,6 | 2938,9 | 2271,4 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 1659,4 | 3918,6 | 3028,5 |
| 3. Середньорічний залишок виробничих запасів, тис. грн. | 316,3 | 473,3 | 432,5 |
| 4. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | 5,25 | 8,28 | 7,02 |
| 5. Тривалість обороту виробничих запасів, днів | 68,57 | 43,48 | 51,28 |
| 6. Коефіцієнт закріплення виробничих запасів | 0,19 | 0,12 | 0,14 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів з року в рік зменшується, що є негативним. Що стосується наступного показника – тривалість обороту

виробничих запасів, то він засвідчив непогані результати (у 2021 році його

значення становило 7 днів, що на 1 дії менше, ніж у 2020 році та на 1 більше, ніж у 2019 році).

Постійний коефіцієнт виробничих запасів є величиною, зворотною коефіцієнту оборотності, яка показує матеріальні витрати на одну гривню

чистого прибутку. Зниження цього показника є позитивним і свідчить про підвищення ефективності використання резервів. У нашому випадку

спостерігається його позитивна та спадна динаміка.

Розглянемо основні проблеми, що мають місце при управлінні виробничими ресурсами у ТОВ «Агросфера» та наведемо основні заходи щодо

їх вирішення.

1. Відсутність номенклатурному довіднику необхідних позицій певних запасів (незавершене виробництво, готова продукція). Це ускладнює роботу

співробітників ініціюючого підрозділу (цех, склад), адже вони повинні

направити до відділу постачання запит на внесення нової номенклатури у довідник. Внаслідок чого співробітникам відділу постачання доводиться

відволікатися від своїх прямих обов'язків. Також багато часу йде на перевірку

наявності в номенклатурному довіднику цієї позиції. Оскільки в силу недбалості або неуважності ініціюючих підрозділів, які недостатньо ретельно шукають у довіднику номенклатуру, що цікавить їх, відбувається дублювання позицій. Це призводить до безглузлого розростання номенклатурного довідника, плутанини в позиціях та висновку необ'єктивної статистичної інформації (інформації складських залишків).

З метою усунення цих недоліків необхідно ввести до відділу посаду економіста-секретаря, обов'язком якого було б запровадження до номенклатурного довідника нових позицій (з одночасною перевіркою на наявність рівнозначних, вже існуючих), а також, перевірки всього номенклатурного довідника щодо дублюючих позицій та видалення дублікатів.

2. Однією з причин внесення до номенклатурного довідника дублюючих позицій є відсутність стандартів, що регламентують найменування позицій.

Тобто, на даний момент позиція може бути названа як завгодно, (звичайними, великими літерами, кирилицею, латиницею). Кожен співробітник відділу закупівлі використовує свої правила іменування нових номенклатурних позицій при внесенні їх в довідник. Це ускладнює їх пошук у номенклатурному довіднику, та призводить до внесення дублюючих позицій.

Щоб вирішити цю проблему необхідно скласти стандарт, згідно якому, будуть надаватися назви новим позиціям у номенклатурному довіднику. Необхідно, щоб найменування позиції було максимально інформативним, точним та, при цьому, досить лаконічним [55].

Як приклад можна взяти загальноукраїнський класифікатор запасів, а точніше його п'ятиступінчасту ієрархічну систему класифікації. За такої системи, на кожному ступені класифікації, поділ буде здійснено за детальною економічною та технічною класифікаційними ознаками. Тобто, на першій ступені класифікації розташовуються класи запасів (XX 0000), на другий – підкласи (XX X000), на третій – групи (XX XX00), на четвертій – підгрупи (XX XXX0), на п'ятій – види ресурсів (сировина, матеріали, комплектуючі тощо) (XX XXXX).

Надалі ТОВ «Агросфера» необхідно адаптувати цю систему під власні потреби. Говто, використовувати п'ятиступінчасту блокову систему, для найменування ТМЦ, при внесенні їх у номенклатурний довідник. Наприклад:

1) вид ТМЦ (метал);

2) підвид ТМЦ (поковка);

3) документ, що регламентує виробництво цього товару (стандарт, технічний регламент тощо);

4) специфічні характеристики (ширина, висота, довжина, марка металу чи сплаву);

5) додатковий блок, для позначок, коментарів та уточнень [13, с. 101].

Головне, щоб усі блоки в найменуванні номенклатурної позиції були чітко виділені (припустимо комами або будь-якими іншими знаками), та легко можна було зрозуміти, до якої частини найменування належить те чи інше слово чи характеристика.

3. Відсутність налагодженої системи зворотної зв'язку підрозділів, які ініціюють заявку (тих, хто безпосередньо використовує запаси, що закуповуються) та відділу закупівлі.

Впровадження такої системи дозволило б відділу постачання отримувати інформацію про запаси, що постачатимуться (якість, надійність тощо) безпосередньо від тих, хто їх використовує.

Отже, ТОВ «Агросфера» здійснює виробничо-господарську діяльність у сферах рослинництва та садівництва. Основним напрямком у галузі рослинництва є вирощування зернових та зернобобових культур, ріпаку, сої та цукрових буряків. Продукція, яку виробляє підприємство, постачається багатьом вітчизняним і закордонним переробним підприємствам, створюючи міжнародний експорт. В цілому фінансовий стан підприємства стабільний.

Протягом досліджуваного періоду прибутки бізнесу зросли на всіх етапах становлення, що можна спостерігати на всіх рівнях підприємницької діяльності.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРОСФЕРА»

НУБІП України

3.1 Удосконалення управління підприємством за допомогою системного підходу

Підвищення ефективності процесу управління підприємствами торгівлі в кінцевому підсумку означає наявність найкращої форми організації управління, підвищення якості обладнання та технології управління.

В умовах ринкової економіки змінюється характер підприємницької діяльності, зростає ступінь невизначеності та ризику, стає необхідною здатність пристосовуватися до мінливих економічних ситуацій. Успіх бізнесу в цих умовах залежить від того, наскільки добре він адаптується до змін зовнішнього середовища. Тому «філософія управління» підприємства повинна змінитися.

На сучасному етапі розвитку ринку України об'єктивно необхідним є управління на основі системно-ситуаційного підходу, що забезпечує маркетинг і забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності підприємства.

Маркетинг розглядається як спосіб підвищення ефективності керованої системи в управлінні бізнесом, але компанії часто зосереджуються на активному вимірі маркетингу (операціях), тобто на деяких техніках продажу, не беручи до уваги аналітичний рівень (стратегія маркетингу) [44]. Для підвищення рівня

управління підприємством недостатньо покладатися лише на репозиціонування маркетингу, необхідно впроваджувати і використовувати в управлінні підприємством інтегрований маркетинг. Інтеграція функцій маркетингу та управління наведена в таблиці 3.1.

Управління маркетингом забезпечує ринкову орієнтацію компанії, стратегічний підхід і цілі для довгострокового комерційного успіху, управління ситуацією, завоювання лідерства на ринку та забезпечення конкурентної переваги.

Таблиця 3.1

Інтеграція функцій маркетингу та менеджменту в управлінні підприємством
ТОВ «Агросфера»

| Функції менеджменту | Функції маркетингу | Управління дослідженнями | Управління асортиментом та якістю | Управління розподілом та збутом |
|---------------------|--|--|---|--|
| Планування | Розробка бюджету маркетингових досліджень | Розробка товарної політики/ планування асортименту, обсягів закупівлі товарів, товарних запасів | Розробка планів реалізації товарів, планування організації продажів, вибір каналів збуту | Розробка рекламного бюджету, планування заходів СТИЗ і витрат на них |
| Організація | Збір і обробка інформації в економічній, торговельній, виробничій, споживчій, збутовій і рекламній сферах, проведення досліджень, опитувань, експериментів, спостережень | Формування і надання заявок, замовлень на поставку товарів, формування торговельного асортименту, закупка товарів і пошук додаткових ресурсів, участь у формуванні асортиментної політики товаровиробник | Реалізація товарів в асортиментному розрізі, встановлення господарських зв'язків, маневрування товарними ресурсами, надання додаткових послуг, продаж товарів | Розміщення реклами на телебаченні, радіо, в пресі, організація внутрішньо-магазинної реклами; впровадження засобів СТИЗ у діяльність |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Облік витрат під час проведення досліджень | Облік показників діяльності, товарних запасів, товарообертання, облік постачальників | Ведення звітності, журналів обліку незадоволеного попиту | Облік витрат на рекламу і проведення заходів СТИЗ |
| Аналіз отриманої в ході досліджень інформації за допомогою ряду методів | Аналіз товарних залишків, швидкості обертання товарів, діяльності постачальників, договірної | Аналіз обсягів продажу в розрізі товарних груп, | Аналіз ступеня і можливостей використання заходів реклами та СТИЗ |
| Мотивація | Розробка системи оплати та заохочення для працівників, що займаються дослідженнями | Розробка системи оплати і заохочення працівників, що займаються формуванням асортименту підприємства | Розробка системи оплати і преміювання за зростання обсягів товарообороту для працівників, що займаються продажем |
| Контроль | Контроль якості інформації, отриманої в ході досліджень, якості і строків проведення досліджень | Контроль якості товарів, ефективності товарної політики, використання товарних запасів | Контроль ступеня задоволеності попиту, відповідності товарів запитам покупців, ефективності збутової діяльності |
| | | | Контроль витрат на рекламу і СТИЗ, ефективності використання розроблених заходів |

Джерело: складено автором на основі: [39, 41, 42]

При переході підприємств ТОВ «Агросфера» на маркетингову орієнтацію їм потрібно не тільки провести структурні зміни в організаційній структурі та технології управління, а й зробити ґрунтовний прорив у всій сформованій системі управління та переглянути внутрішні взаємозв'язки між основні функціональні відділи для планомірного розвитку. Для забезпечення тісної

взаємодії між ними робота з продажу реалізується як єдиний процес на основі розуміння поточних і потенційних потреб споживачів [39].

Ми вважаємо, що створення нової організаційної структури має відбуватися в два етапи. На першому етапі до функціональних обов'язків штатних працівників у існуючих традиційних структурних підрозділах мають бути закріплені відповідні маркетингові функції, тобто елементи маркетингової діяльності, які ще не застосовувалися, мають бути закріплені для реалізації існуючих структурних підрозділів, і розпочати реальну реалізацію [46].

На другому етапі організації маркетингової діяльності пропонуємо запровадити серед працівників агрофірми посаду маркетолога та організувати діяльність маркетолога за маркетинговими функціями (маркетингові дослідження, управління сортом та якістю). При цьому ми рекомендуємо не змінювати розмір організації управління досліджуваним підприємством, а встановити посаду маркетингового персоналу на базі маркетингового персоналу [46].

Водночас маркетологи підпорядковуватимуться керівникам підприємств, і їх обов'язки мають бути чітко розмежовані відповідно до функцій та обов'язків, які вони виконують.

Для законодавчого закріплення нових посад маркетингового персоналу в різних відділах компанії ТОВ «Агросфера» необхідно розробити посадову інструкцію маркетингового персоналу. Рекомендується для спільної розробки керівниками підприємств і професійним маркетинговим персоналом. Посадова інструкція вводиться в дію наказом відповідального за підприємство і є одним з ключових пунктів наказу про створення відділу маркетингу. Посадова інструкція визначає функціональні обов'язки маркетолога в таких сферах, як проведення маркетингових досліджень, управління асортиментом і якістю товарів, управління продажами та дистрибуцією, управління рекламою та просуванням тощо [50].

В умовах ринкової економіки неможливо здійснювати господарську діяльність без урахування впливу ризиків. Для ефективного здійснення

господарської діяльності ми повинні не лише ідентифікувати ризики, а й вміти ними управляти.

Враховуючи результати другої частини дослідження бізнес-ризиків, ми рекомендуємо підприємствам ТОВ «Агросфера» прийняти наступні стратегічні рішення щодо окремих видів управління ризиками (табл. 3.2).

Вивчаючи зусилля з управління ризиками, важливо відзначити, що цьому процесу повинні передувати організаційні заходи. Виконання перерахованих завдань вимагає від керівників як теоретичних знань, так і практичного досвіду управління в умовах ризику, тому дуже важливо правильно підібрати команду досвідчених експертів, які повинні розробити спеціалізовані анкети, підібрати методи аналізу ризиків і створити методи аналізу ризиків, модель механізму ризику.

Таблиця 3.2 Рекомендовані стратегії з управління ризиками підприємства ТОВ

«Агросфера»

| Зона ризику | Стратегія | Характеристика |
|---|---------------------------------|---|
| Зона мінімального ризику | стратегія прийняття ризику | Прийняти на себе весь або частковий ризик, тобто забезпечити, щоб торгова компанія самостійно понесла збитки |
| Зона підвищеного ризику | стратегія відхилення від ризику | означає, що підприємство може просто уникати діяльності, яка передбачає певний ризик |
| Зона високого ризику з позитивною тенденцією до поліпшення ризикованої ситуації | стратегія відхилення від ризику | означає, що підприємство може просто уникати діяльності, яка передбачає певний ризик |
| Зона високого ризику з негативною тенденцією до погіршення ризикованої ситуації | стратегія локалізації ризик | Передбачено виділення найбільш економічно небезпечних сфер діяльності. Це дозволяє контролювати його, тим самим знижуючи рівень бізнес-ризиків підприємства |
| Зона критичного ризику | стратегія дисипації ризику | Загальний розподіл шляхом поєднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільного починання |

| | | |
|-----------------------------|------------------------------|--|
| Зона катастрофічного ризику | стратегія компенсації ризику | Низка превентивних підходів до управління бізнес-ризиками, пов'язаних із створенням механізмів попередження небезпек |
|-----------------------------|------------------------------|--|

Джерело: складено автором на основі: [54]

Щоб правильно визначити цільове позиціонування компанії та визначити, чи відповідає та адаптується її маркетингова стратегія зовнішнім умовам середовища, компанії ТОВ «Агросфера» повинні проводити стратегічний контроль діяльності за такими напрямками: аналіз зовнішніх умов, аналіз маркетингових систем, специфічні аналіз маркетингових зусиль.

Основною метою тактичного контролю є контроль за досягненням заздалегідь поставлених цілей. Він повинен включати: аналіз обсягу продажів, аналіз частки сільськогосподарської компанії ТОВ «Агросфера» в загальному обсязі роздрібних продажів в області, аналіз співвідношення товарообігу до операційних витрат, аналіз ставлення покупців до товарів різних виробників. В агрофірмі ТОВ «Агросфера» загальний товарообіг підприємства та його зв'язок з витратами обігу контролюється лише методами динамічного порівняння, при цьому факторний аналіз та співвідношення доходів і витрат проводиться за окремими товарними та товарними групами, ринками та напрямками (AD, STIZ)

[49]. Проведення такого контролю дозволяє визнавати та впливати на структуру купівлі споживачів, своєчасно встановлювати зв'язок між споживачами та товарами підприємства та завчасно впроваджувати коригувальні заходи для запобігання виявленим негативним впливам на діяльність підприємства.

Контроль рентабельності передбачає регулярні перевірки прибутковості всього бізнесу, включаючи регіональні ринки, групи покупців, продукти та групи продуктів. Для досягнення його реалізації організовано збір, обробку та відображення відповідної інформації у звітах. Однак на даний момент цей контроль здійснюється тільки для всього підприємства: облік, звітність і порівняльний аналіз ведеться за показниками прибутку (збитку) від реалізації та інших видів діяльності [47].

При цьому, враховуючи те, що з точки зору маркетингової спрямованості, агрокомпанія ТОВ «Агросфера» націлена на задоволення потреб і побажань колективів, які вона обслуговує, у товарах, які вона реалізує, а обов'язковою умовою є прибуткова робота, компанії необхідно регулярно огляд товару. Рентабельність вивчається вибірково. При цьому основним завданням є отримання інформації про витрати товарообігу, оскільки в товарному обліку підприємства вони не ведуться. Від об'єктивності та своєчасності інформації про понесені витрати залежатиме ефективність коригувальних дій керівництва щодо формування товарного асортименту для забезпечення його рентабельної реалізації та задоволення потреб і запитів покупців. Тому підприємствам ТОВ «Агросфера» рекомендується впровадити таку систему маркетингового контролю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система маркетингового контролю, що рекомендується до використання на підприємстві ТОВ «Агросфера»

| Тип контролю | Відповідальний | Ціль контролю | Підходи |
|-----------------------------|--------------------|--|--|
| 1. Контроль щорічних планів | Директор | Перевірити відповідність результатів поставленим завданням, тобто чи справді досягнуто компанією цілей маркетингової діяльності, запланованих на конкретний рік. | <ul style="list-style-type: none"> - аналіз обсягів продажів, - аналіз частки підприємств у загальному обсязі роздрібного товарообігу області, - аналіз співвідношення обсягу товарообігу та вартості обігу, - аналіз ставлення покупців до товарів різних виробників - проаналізувати співвідношення доходів і витрат, ринки, напрями для окремих продуктів і груп товарів |
| Контроль прибутковості | Головний бухгалтер | Визначити сфери діяльності, які приносять прибутки та збитки бізнесу | <ul style="list-style-type: none"> Оцінити загальну прибутковість бізнесу за - товаром - покупцями - відділом маркетингу - розмірами замовлення |

| | | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| 1 | Контроль ефективності | Керівники функціональних підрозділів | Оцінити ефективність вплив витрат | і покращити витрат і маркетингових | Оцінити ефективність продавців - реклами - стимулювання збуту - дистрибуції товару |
|---|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|

Джерело: складено автором

Реалізація сформульованих заходів забезпечить ефективну реалізацію корпоративного стратегічного управління та сприятиме підвищенню внутрішньої та зовнішньої ефективності компанії, забезпечуючи тим самим зміцнення ринкових позицій компанії та отримання довгострокових конкурентних переваг.

Аграрна компанія зможе підвищити ефективність корпоративного управління та захистити свої конкурентні позиції, використовуючи найповніший взаємозв'язок корпоративних стратегічних можливостей із внутрішнім потенціалом і маркетингом. До невикористаних резервів досліджуваних компаній відносяться: стратегічне управління, формування стратегії корпоративного розвитку, корпоративне маркетингове позиціонування та менеджмент.

У відповідь на ці резерви ми рекомендуємо вжити таких заходів для вдосконалення корпоративного управління, підвищення корпоративної ефективності та підвищення корпоративної конкурентоспроможності на ринку:

- Розробка, вибір і впровадження стратегічних моделей управління,
- Розробити стратегічну концепцію інструментів стратегічного маркетингу.

Для підвищення ефективності корпоративного управління необхідно спланувати майбутню стратегічну поведінку, тобто сформулювати стратегічну комбінацію, що включає корпоративну стратегію, бізнес-стратегію та функціональну стратегію, а також план впровадження в корпоративну практику.

При реальному впровадженні стратегічного менеджменту необхідно враховувати такі фактори: [45]

- У стратегічному управлінні важливу роль відіграє головний менеджер підприємства, який повинен організувати процес формування та реалізації стратегії, водночас стратегія вимагає від новостворених менеджерів здатності повноцінно реагувати на зміни зовнішнього середовища. маркетингове середовище;

- Стратегічне управління – це мистецтво в багатьох аспектах, серед яких важливе місце займають творчі здібності фахівців і керівників бізнесу, стиль управління розвитком бізнесу, загальна соціально-психологічна атмосфера бізнесу, здатність до творчої роботи, стратегія розвитку бізнесу;

- Консультанти можуть брати участь у процесі формування корпоративної стратегії, але ніхто, крім експертів і менеджерів, не може сформулювати корпоративну стратегію;

- Стратегічне управління повинно носити безперервний характер і обов'язково включати процес реалізації і контролю. Деякі стратегічні питання можуть вирішуватися через функціональні відділи, але деякі вимагають створення спеціалізованих організаційних агенцій, відповідальних за формування та реалізацію певних стратегічних цільових програм;

- Формування конкретної корпоративної стратегії – індивідуальним процесом, який визначається багатьма факторами (стратегія управління, досвід прийняття стратегічних рішень, кваліфікація планувальників і виконавців, наявність інформаційних систем для моніторингу зовнішнього середовища), хоча є загальні принципи, методи та підходи стратегічного управління.

Зміна умов діяльності підприємства, нестабільність зовнішнього середовища, загострення ринкової конкуренції, загострення боротьби за покупців зумовлюють необхідність застосування більш ефективних, ніж конкуренти, методів адаптації до них. Важливим засобом конкурентної боротьби компанії ТОВ «Агросфера» є правильний вибір корпоративної стратегії, спрямованість якої зовнішня. У разі нестабільного зовнішнього середовища при

визначенні напрямку підвищення ефективності стратегічного управління слід визначити найбільш прийнятну систему управління.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

3.2 Пропозиції з удосконалення стратегічного управління на підприємстві

Стратегічне управління відіграє одну із найважливіших ролей у розвитку кожного підприємства, яке ставить перед собою цілі і задачі не лише в короткостроковій перспективі, але й дає можливість планувати робочі процеси на роки вперед. Першочергово це відноситься до підприємств стратегічної сфери діяльності, в яких працює не одна сотня, тисяча людей, в тому числі і ТОВ «Агросфера» тому виявлення проблем функціонування підприємства стає основним завданням для формування подальшої ефективної стратегії управління розвитком організації.

Розвиток управлінського процесу в аграрному підприємстві може сприяти підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Основні шляхи розвитку управління в аграрному секторі представлені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 Основні шляхи розвитку управління на підприємстві ТОВ

«Агросфера»

| Основні шляхи | Опис |
|----------------------------------|--|
| Використання сучасних технологій | Впровадження сучасних агротехнологій та інформаційних систем для моніторингу та управління сільськогосподарськими процесами. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Стратегічне планування | Розробка стратегій розвитку на короткий та довгостроковий період, визначення стратегічних цілей та завдань. |
| Управління ризиками | Розробка стратегій та методів управління ризиками, пов'язаними зі змінами на ринку, погодними умовами та іншими факторами. |
| Підвищення кваліфікації персоналу | Організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників, включаючи знання нових технологій та методів управління. |
| Ефективне використання ресурсів | Оптимізація використання земельних ділянок, обладнання, працівників та інших ресурсів для забезпечення максимального врожаю та прибутку. |
| Співпраця та партнерство | Розвиток співпраці з іншими аграрними підприємствами, об'єднаннями та організаціями для спільного вирішення завдань та обміну досвідом. |
| Екологічна відповідальність | Звернення уваги на збалансований підхід до природокористування та дотримання екологічних норм. |
| Маркетинг та продажі | Розробка маркетингових стратегій для збільшення збуту продукції та залучення нових клієнтів. |
| Диверсифікація продукції | Розгляд можливостей розширення асортименту продукції та пошук нових ринків збуту. |
| Моніторинг та аналіз | Постійний моніторинг результатів та аналіз діяльності підприємства для вчасного виявлення проблем та прийняття коригувальних заходів. |
| Оцінка сучасної стратегії | Провести глибокий аналіз поточної стратегії, визначивши її сильні та слабкі сторони. Перевірити, наскільки вона відповідає поточним умовам та ринковим тенденціям. |
| Визначення нових стратегічних цілей | Провести аналіз ринку та конкурентів, щоб визначити нові можливості для розвитку та встановити нові стратегічні цілі. |
| Розробка конкретних планів дій | Розробити докладні стратегічні плани, включаючи реалістичні кроки та терміни виконання. |
| Навчання та розвиток | Забезпечити навчання та розвиток співробітників, щоб вони були готові впроваджувати нові стратегії та ініціативи. |
| Стратегічне партнерство | Розглянути можливості стратегічного партнерства з іншими компаніями чи організаціями, щоб підсилити свою позицію на ринку. |
| Залучення зовнішнього експерта | У разі потреби, звернутися до зовнішнього консультанта або експерта зі стратегічного управління для отримання додаткового порад та підтримки. |
| Співпраця та комунікація | Забезпечити ефективну комунікацію між всіма рівнями підприємства, щоб всі співробітники були інформовані та спрямовані на досягнення спільних цілей. |

Джерело: складено автором

Ці шляхи можуть допомогти підприємству в аграрному секторі покращити управління та досягти більшого успіху на ринку.

З метою вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Агросфера» необхідно розробити стратегії, які дозволять їм використовувати всі свої сильні сторони для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища, а саме:

- збільшити частку експорту;
- знизити рівень цін постачальників;
- захопити нові сегменти ринку тощо.

Компанії необхідно розробити стратегії, які дозволять їм усунути слабкі сторони і водночас запобігти загрозам, а саме:

- збільшити оборотний капітал;
- залучити споживачів;

досягти більшої визнаності бренду на світовому та внутрішньому ринках.

Компанія також повинна використовувати стратегії для уникнення можливих загроз своїм сильним сторонам/перевагам, таких як скорочення пропозиції, надлишок пропозиції порівняно з попитом, агресивна конкуренція, поклинання сильнішими компаніями, відсутність можливостей зовнішнього фінансування тощо.

- забезпечення високої якості продукції;
- застосування інноваційних технологій у виробничих процесах;
- залучення іноземного фінансування;
- використання іноземного досвіду в усіх сферах діяльності;
- ефективну систему мотивації персоналу.

Визначення бази стратегічних конкурентів разом із конкурентним профілем основних конкурентів на ринку зерна України дозволяє окреслити основні конкурентні переваги ТОВ «Агросфера»:

- Добре розвинена логістична інфраструктура,

НУБІП України

- Вертикально інтегроване виробництво;
- Власне виробництво продуктів харчування;
- Значна місткість елеватора;

- Унікальний термінал для зберігання зерна;

- Наявність акредитованих лабораторій;

НУБІП України

- Власне суднобудування та флот;
- Інноваційні методи побудови логістичної інфраструктури;
- Ефективне управління людськими, матеріальними, інформаційними та

фінансовими ресурсами;

НУБІП України

- Активна імпортно-експортна діяльність;
- Стратегічний підхід до бізнесу.

Для того, щоб займало лідируючі позиції на ринку, необхідно:

- обсяг елеваторних потужностей;

- розмір земельного банку;

- кількість зоотових напрямків та філій;

- а також кількість рахунків.

НУБІП України

Зв'язки з громадськістю (PR) мають бути однією з ключових дисциплін.

За допомогою PR-діяльності формується імідж компанії, що сприяє:

НУБІП України

- притоку в ТОВ «Агросфера» талановитих молодих співробітників;
- збільшенню кількості бажаючих взяти в оренду земельні наї, оскільки компанія планує розширити посівні площі до 90 000 га;

- залучення інвестиційних партнерів;

НУБІП України

- збільшити кількість сільськогосподарських підприємств, які продають свою продукцію через термінали, такі як ТОВ «Агросфера», спираючись на позитивний імідж партнера.

Пропонуються наступні типи стратегій:

НУБІП України

1. Стратегія лідерства. Це важливо, якщо компанія займає нішу або продажі нішевої культури зростають високими темпами.

2. Стратегія нішевої спеціалізації. Варто зосередитись на географічній спеціалізації, тобто збільшенні пропозиції гороху, проса, квасолі, сочевиці тощо. Наразі в європейських країнах пропагується здоровий спосіб життя, одним з напрямків якого є веганський рух. Це чудова можливість збільшити експорт рослинної продукції до європейських партнерів сучасного європейського руху "за свободу від тварин".

3. Стратегія просування продукції. Ця стратегія передбачає комплекс заходів з розвитку товарного асортименту, створення нових продуктів, які втратили попит споживачів, та розвитку брендів. Наприклад, вона може бути підтримана ідеєю просування корисних властивостей та легкості гречки на ринках Європи та США, а також популяризації здорового харчування.

Стратегічний розвиток бізнесу – це спрямований природний процес зміни стану бізнесу, він залежить від стратегічного потенціалу бізнесу та базується на стратегії створення якісно нових можливостей для подальшої діяльності бізнесу на ринку через реалізацію здатності знаходити нові рішення та ідеї.

Модель стратегічної діяльності ТОВ «Агросфера» включає стратегію управління, яка стимулює стратегічну діяльність бізнесу та сприяє його стратегічному розвитку за допомогою інструментів стратегічного управління.

Розглянемо в таблиці 3.5. інструменти стратегічного управління діяльністю ТОВ «Агросфера». Таким чином, пропонується основним напрямом стратегічної діяльності ТОВ «Агросфера» вважати збільшення обсягів експорту зерна, але за рахунок:

- розвитку внутрішньої інфраструктури;
- вдосконалення системи логістики;
- поглиблення співпраці з існуючими партнерами та клієнтами;
- налагодження ділових відносин з новими контрагентами;
- покращення стандартів якості сільськогосподарської продукції;
- виробництво натуральних та екологічно чистих продуктів.

Сьогодні теорія і практика виробництва натуральних і екологічно чистих продуктів стає все більш поширеною. Зростає споживчий попит на органічну та

сільськогосподарську продукцію, функціональні та спеціалізовані продукти харчування, розширюється ринок натуральних та екологічно чистих продуктів.

Таблиця 3.5

Інструменти стратегічного управління ТОВ «Агросфера»

| Назва інструменту | Опис інструменту |
|--|--|
| Інструменти управління людським капіталом | Ця стратегія реалізується відповідними підрозділами відповідно до їхніх обов'язків та отриманих інвестицій. Група планує продовжувати інвестувати в розширення виробничих потужностей та запуск нових продуктів для покращення умов праці та якості продукції. Стратегічне зростання планується у трьох напрямках: 1) Внутрішній: через розвиток навичок та розбудову внутрішнього потенціалу, створення самодостатніх команд на виробництві та постійне покращення виробничих показників; 2) Зовнішній: робота з постачальниками сировини та впровадження міжнародних стандартів якості у їхнє виробництво. |
| Інструменти управління корпоративним зростанням | Компанія розробила стратегію розвитку, спрямовану на покращення оборотності активів, підвищення рентабельності продажів та збільшення частки експорту. Контролює співвідношення власних і позикових коштів. |
| Організаційно-економічна система управління | Розподіляє результати діяльності на основі стратегічних цілей, використовує цифрові технології та вдосконалює свою організаційну структуру. |
| Інструменти управління науково-технічним потенціалом | Розробка нових продуктів, постійна якісна зміна існуючих продуктів, розробка нових технологій і методів закупівель, освоєння нових ринків збуту і нових форм діалогу зі стейкхолдерами. |

Джерело: складено на основі аналізу автора

Щоб стабільно працювати на ринку, компанії повинні виробляти конкурентоспроможну продукцію. Висока якість продукції, сприятлива цінова політика та доступ до нових природо-та екологічно безпечних продуктів є доказом конкурентоспроможності та забезпечують достатню ринкову стабільність. Це стимулюватиме бізнес залучати інвестиції в розвиток технологій та модернізацію виробництва.

3.3. Напрями удосконалення системи управління виробничими

запасами підприємства

При виборі автоматизованої системи оперативного управління виробничими запасами слід розглядати її функціональні можливості та їх затребуваність у певному бізнесі. Якщо набір можливостей програми відповідає всім вимогам та стратегії бізнесу, вибір цієї системи буде оптимальним.

Розглянувши загальні вимоги до автоматизованої системи оперативного управління виробничими запасами у ТОВ «Агросфера», порівняємо популярні програмні рішення в даному класі, представлені на відповідному ринку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика автоматизованих систем оперативного

управління виробничими запасами з метою впровадження у ТОВ «Агросфера»

| Критерій | Lean | МES | MRP | DDMRP |
|--------------------|---|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Компанія-розробник | ТОВ «Key» | ІТ компанія «TQM systems» | ТОВ «Keepin MRP» | Компанія «Demand Driven Planner Professional» |
| Платформи | Веб-програма, Windows, Mac, Linux | Windows, Mac, Linux, Android, IOS, Windows Phone | Веб-програма, Windows, Mac, Linux, Android, IOS | Веб-програма, Windows, Mac |
| Переваги | великий набір інструментів; доступність ціни; оперативна тех. підтримка кількома каналами; швидка робота. | гнучка цінова політика та безкоштовний період (пробний); зручність та простота у використанні; відмінна інтеграція з іншими сервісами. | простота та зручність використання; зрозумілість звітності, можливість імпортування; зручна логіка роботи. | інтеграція з обліковими програмами ІС; швидкість роботи та масштабованість ІС; відкритість платформи для внесення змін; знайомий інтерфейс для усіх співробітників підприємства. |

| | | | | |
|-----------------|--|---|---|---|
| <p>Недоліки</p> | <p>у мобільному додатку не весь функціонал; немає готових шаблонів під конкретний вид бізнесу.</p> | <p>налаштувати самостійно проблематично; договір із технічною підтримкою коштує дорого.</p> | <p>немає обов'язкових полів для заповнення; відсутність веб-форм; у мобільному додатку обмежений функціонал, мало інтеграцій.</p> | <p>надто багато надмірної інформації; дрібні шрифти; програмні помилки; складність налаштування звітів.</p> |
|-----------------|--|---|---|---|

Джерело: розроблено автором на основі [18; 19; 22; 21]

Необхідно зробити порівняння автоматизованих систем оперативного управління виробничими запасами для ТОВ «Агросфера» щодо виконання поданих вище вимог, що висуваються до програмних продуктів у даному класі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7
Порівняльна характеристика автоматизованих систем оперативного управління виробничими запасами для ТОВ «Агросфера» на основі базових

ВИМОГ

| Вимоги до CRM-систем ТОВ «Агросфера» | Lean | MES | MRP | DDMRP |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Управління угодами | 2 + | 3 + | 4 + | 5 + |
| Аналіз оптимального завантаження потужностей та використання виробничих запасів | | + | - | + |
| Формування користувацьких угод | - | + | - | + |
| Робота з комерційними пропозиціями | + | - | - | + |
| Формування та обробка замовлень | + | 00 | + | + |
| Документообіг поставок запасів | + | - | + | + |
| Оформлення повернення виробничих запасів до постачальника | | + | + | + |
| Складання звітів з маркетингу | + | + | + | + |
| Складання звітів з поставок | + | + | + | + |
| Інтеграція системи з іншими програмними рішеннями | - | + | + | + |

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, представлені системи загалом задовольняють більшість вимог

специфіки діяльності, що притаманні ТОВ «Агросфера». Варто відмітити, що у програмних продуктах Lean та MRP відсутня можливість працювати з комерційними пропозиціями. А у системах MES та MRP відсутні функції оформлення повернення виробничих запасів до постачальника, що робить їх менш привабливими для ТОВ «Агросфера» в порівнянні з DDMRP.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що для ТОВ «Агросфера» найбільш оптимальною автоматизованою системою оперативного управління виробничими запасами буде DDMRP.

Проведемо аналіз впливу запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники роботи у ТОВ «Агросфера» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Техніко-економічні показники роботи у ТОВ «Агросфера»

| Показник | Одиниця вимірювання | До впровадження проекту | Після впровадження проекту | Відхилення від звітного року | |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коефіцієнт використання потужності | | 1,01 | 1,00 | -0,01 | 0,99 |
| Вироблено продукції в натуральному виразі | прийнята одиниця | 7860 | 8253 | 393 | 5,00 |
| Вироблена продукція в діючих цінах | тис. грн | 558069 | 605133 | 47064 | 8,43 |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн | 479242 | 503204,1 | 23962,1 | 5,00 |
| Прибуток від операційної діяльності | тис. грн. | 326 | 353,50 | 27,50 | 8,43 |
| Рентабельність виробництва | % | 0,068 | 0,074 | 0,006 | 8,83 |
| Витрати на 1 грн виробленої продукції | коп. | 0,86 | 0,83 | -0,03 | 3,49 |
| Чисельність промислово- | чол. | 398 | 378 | -20 | -5,00 |

| | | | | | |
|---|----------------|---------|---------|-------|---------|
| виробничого персоналу у т.ч. робітників | чол. | 314 | 298 | +16 | -5,00 |
| Продуктивність праці | тис. грн /чол. | 1189,02 | 1248,47 | 59,45 | 5,01 |
| Фондовіддача | грн./грн | 4,62 | 4,85 | 0,23 | 5,00 |
| Капітальні вкладення (початкові інвестиції), всього | тис. грн | 150 | - | -150 | -100,00 |
| Термін окупності початкових інвестицій | місяців | - | 2 | 2 | 100,00 |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження DDMRP, збільшить обсяг реалізації продукції на 8,43%, прибуток від операційної діяльності на 27,50 тис. грн. Дана програма дозволить скоротити чисельність працівників у 5%, при цьому продуктивність праці зросте у плановому році, порівняно із базовим на 59,45 тис.

Отже, результативність впровадження DDMRP у ТОВ «Агросфера» очевидна. Завдяки їй, управління виробничими запасами буде обґрунтованим та оптимізованим. Управління процесами виробництва за методологією DDMRP можна оптимізувати шляхом розміщення у ключових точках ланцюга буферів матеріальних запасів (сировини та комплектуючих), необхідних у процесі виробництва.

Ці буфери дозволяють підтримувати безперервний процес виробництва, а динамічне налаштування самих буферів дозволяє прорахувати оптимальний розмір буфера та зрозуміти, в який момент часу необхідно робити замовлення конкретних SKU у постачальника (з урахуванням використання наявного запасу та термінів постачання нових комплектуючих).

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі були досліджені та проаналізовані сучасні підходи до управління в аграрному бізнесі з метою удосконалення цього процесу та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Робота мала на меті визначити ключові аспекти управління в аграрному секторі та запропонувати конкретні рекомендації для покращення управлінських практик. Одним із основних висновків є те, що ефективне управління є критично важливим для успішної діяльності аграрного підприємства. Ефективний управлінський процес включає в себе стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, контроль за фінансами та розумне управління персоналом. Також було визначено, що фінансовий аспект грає значущу роль у успішному управлінні аграрним підприємством. Необхідно постійно аналізувати фінансовий стан підприємства, виявляти фактори, які впливають на його фінансову стійкість, та приймати на цій основі обґрунтовані управлінські рішення. Управління людськими ресурсами також відіграє ключову роль у сучасному аграрному бізнесі. Спрямованість на розвиток та підвищення кваліфікації працівників, формування команди з відповідними навичками та мотивація персоналу є важливими чинниками успішного управління.

Аграрний сектор України є однією з ключових галузей економіки, і його ефективне управління є важливим фактором для забезпечення харчової безпеки та економічного розвитку країни. Управління аграрними підприємствами вимагає комплексного підходу, що включає в себе стратегічне планування, фінансовий аналіз, ефективне використання ресурсів та керування персоналом. Важливим аспектом управління є підвищення ефективності використання доступних ресурсів та зменшення витрат, що досягається завдяки впровадженню сучасних технологій та методів у сільському господарстві. Конкурентоспроможність аграрних підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися до змінних ринкових умов і швидко прийняти рішення.

Процес управління підприємством - це послідовність дій, заходів і прийомів, спрямованих на досягнення мети і завдань організації. Він включає в себе розробку стратегії, планування, прийняття управлінських рішень, організацію виробництва, контроль за виконанням завдань, а також аналіз і корекцію управлінських процесів для досягнення найкращих результатів.

Процес управління включає в себе такі ключові функції:

- Планування: Розробка стратегічних і тактичних планів для досягнення мети організації.

- Організація: Створення оптимальної структури та розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками.

- Мотивація: Стимулювання працівників до досягнення поставлених завдань і високої продуктивності.

- Координація: Забезпечення взаємодії між різними підрозділами та працівниками для досягнення спільних цілей.

- Контроль: Спостереження і оцінка виконання планів та прийнятих рішень з метою виправлення відхилень від поставлених завдань.

- Аналіз і удосконалення: Постійний аналіз результатів та вдосконалення управлінських процесів для підвищення ефективності.

Процес управління може бути різним на різних підприємствах та в галузях, і він враховує особливості конкретної організації та її стратегічні цілі. Він є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства і допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення поставлених завдань.

Розглянуто загальну характеристику підприємства ТОВ «Агросфера» одне з найбільших підприємств України, що спеціалізується на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Створене у 1996 році. Юридична адреса підприємства – м. Дніпро, Дніпропетровська обл., вул.

Собінова, 1. Основний вид діяльності підприємства – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Здійснено оцінку управління виробничими запасами підприємства. Аналіз стану

забезпеченості досліджуваного підприємства запасами дає змогу стверджувати, що підприємство в достатній мірі забезпечені сировиною та матеріалами а також матеріалами будівельного призначення, що дає змогу безперерійно здійснювати господарську діяльність.

Окреслено проблеми, що мають місце у процесі управління виробничими запасами підприємства. До них слід віднести: відсутність номенклатурного довіднику необхідних позицій певних запасів (незавершене виробництво, готова продукція); відсутність стандартів, що регламентують найменування позицій; відсутність налагодженої системи зворотної зв'язку підрозділів.

На основі аналізу та розгляду основних аспектів управління в аграрному секторі, було запропоновано конкретні рекомендації щодо удосконалення процесу управління на прикладі аграрного підприємства ТОВ "Агросфера". Ці рекомендації спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Запропоновано напрями удосконалення системи управління виробничими запасами підприємства. Вважаємо за доцільне впровадити автоматизовану систему оперативного управління виробничими запасами DDMRP. Дана платформа складається із сотень додатків, які допомагають здійснювати процес управління матеріально-технічними ресурсами. Впровадження DDMRP, збільшить обсяг реалізації продукції на 8,43%, прибуток від операційної діяльності на 27,50 тис. грн. Дана програма дозволить скоротити чисельність працівників у 5%, при цьому продуктивність праці зросте у плановому році, порівняно із базовим на 59,45 тис. грн./чол. Завдяки їй, управління запасами буде обґрунтованим та оптимізованим, у відповідності до ланцюгу поставок матеріалів та комплектуючих, які прораховуватиме алгоритм DDMRP.

Отже, подальше удосконалення управління в аграрному бізнесі має великий потенціал для підвищення результативності та стійкості підприємств цього сектору на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

НУВБІП України

1. Атюшкіна В. В., Бурко Я. В., Галгаш Р. А. Економічна діагностика : навч. посіб. Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Київ : Аграр Медиа Груп, 2018. 233 с.

НУВБІП України

2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. К.: КондорВидавництво, 2016. 378 с.

НУВБІП України

3. Батракова Т. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 11(1). С. 67-71.

НУВБІП України

4. Бойко М. Г. Пріоритети підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка. 2013. Вип. 5. С. 58-65.

НУВБІП України

5. Васильєв С. В., Кривonos А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 32-38.

НУВБІП України

6. Васильківський Д. М. Багатокритеріальні принципи побудови системи стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 34-39.

НУВБІП України

7. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУП, 2016. 532 с.

НУВБІП України

8. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Юрків Н.Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2018. Вип. 3. С. 90—101.

НУВБІП України

9. Васильців Т.Г., Магас Н.В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 24. Вип. 2. С. 218—222.

НУВБІП України

10. Грієнко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.

11. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. 366 с.

12. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 63-68.

13. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81-85.

14. Дубей Ю. В. Ефективне управління діяльністю промислових підприємств: системний підхід. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 141-150.

15. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2019. 328 с.

16. Данилів, Б. В. 2018. Економічний механізм і міжгалузеві економічні відносини в агроформуваннях. *Економіка АПК*, 2, с. 49–56.

17. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самоїїної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018. 292 с.

18. Економіка підприємства. За ред. В.І. Гринчуцького . К: ЦУЛ, 2019. 304 с

19. Економіка підприємства: навчальний посібник. О. М.Бандурка, Є. В. Ковальов, М. А.Садиков, О. С. Маковоз; за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.

20. Економіка підприємства. За заг. ред. С.Ф. Покрошівного. вид. 2-ге, перероб. та доп., 2019. 528 с.

21. Живко, З. Б. 2019. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів: Ліга-Прес.

22. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність» в управлінні підприємствами. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 21, Вип. 1. С. 102-104.

23. Занозовська О. Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 90-95.

24. Занора В. О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка. сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 2. С. 42-57.

25. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. *Економіка АПК*. 2019. № 5 С. 91-98.

26. Колесник В. М., Босина К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192-203.

27. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник ІНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.

28. Костюченко Л. В. Удосконалення механізму управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ, 2019. 24 с.

29. Кризов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр наукової літератури, 2017. 456 с.

30. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.

31. Калман О. Б. Основні проблеми ефективного управління підприємствами виноградарсько-виноробного підкомплексу. *Економіка. реалії часу*. 2015. № 4. С. 239-243.

32. Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика. Навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 300 с.

33. Ліпоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 61-66.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2019_3_13 (дата звернення 05.10.2023)

34. Маречик В.Я., Невмержицька С.М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 2. С. 237–242.

35. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручок О.О. Особливості формування

економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 9 (135). С. 36—46.

36. Офіційний сайт ТОВ «Агроефера». URL:

https://voucontrol.com.ua/catalog/company_details/30421303/ (дата звернення 05.10.2023)

37. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308—313.

38. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства: навч. посібник. Вінниця: «Меркаторі-Поділля», 2018. Т. 2. С. 404.

39. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.

40. Прокопенко Н. С., Шлебат А. Х., Товмасян В. Р. Сутнісно-структурна характеристика дефініції економіко-організаційного механізму управління діяльністю підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 39. С. 85-90.

41. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

42. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.

43. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

44. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. *Прометей*. 2013. № 1. С. 190-194.

45. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у

формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

46. Сердак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Економічний огляд*. 2018. № 2. С. 83—88.

47. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. *Прометей*. 2018. № 1. С. 190-194.

48. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

49. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 51-63.

50. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 1. С. 30-33.

51. Череп А. Б., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.

52. Щербань О. Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 24. С. 169-176.

53. Юрченко Н.Б., Кравчук Р.С., Запхляк І.Б., Василик І.І. Економіка підприємства: навч. посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 377 с.

54. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 130-136. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_1_26.

55. Kovalenko, N., Kovalenko, V., Hutsol, T., Ievstafieva, Y., Polishchuk, A. Economic Efficiency and Internal Competitive Advantages of Grain Production in The Central Region of Ukraine. *Agricultural Engineering*, 2021, 51-62.

ДОДАТКИ

НУБІП України

1. Баланс на
на 31.12.2020 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

| Актив | | Код рядка | На початок звітнього Року | На кінець звітнього періоду |
|---|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| | | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Основні засоби: | | 1010 | 25.0 | 51.4 |
| первісна вартість | | 1011 | 25.0 | 66.6 |
| Знос | | 1012 | (-) | (15.2) |
| Інші необоротні активи | | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | | 1095 | 25.0 | 51.4 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | | 1100 | 112.0 | 18.9 |
| Поточна дебіторська заборгованість | | 1175 | 1552.8 | 2 179.1 |
| Гроші та їх еквіваленти | | 1165 | 412.5 | 766.7 |
| Інші оборотні активи | | 1190 | 812.3 | 893.6 |
| Усього за розділом II | | 1195 | 2889.6 | 3 858.3 |
| Баланс | | 1300 | 2914.6 | 3 909.7 |
| Пасив | | | | |
| | | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
| | | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Капітал | | 1400 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | | 1420 | 2816.0 | 3 879.5 |
| Неоплачений капітал | | 1425 | (-) | (-) |
| Усього за розділом I | | 1495 | 2816.0 | 3 879.5 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | | |
| | | 1595 | - | - |
| III. Поточні зобов'язання | | | | |
| Короткострокові кредити банків | | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| товари, роботи, послуги | | 1615 | 81.7 | 30.2 |
| розрахунки з бюджетом | | 1620 | 16.9 | - |
| розрахунками зі страхування | | 1625 | - | - |
| розрахунками з оплати праці | | 1630 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | | 1190 | - | - |
| Усього за розділом III | | 1695 | 98.6 | 30.2 |
| Баланс | | 1900 | 2194.6 | 3 909.7 |

2. Звіт про фінансові результати

НУБІП України

за Рік 2020

Форма № 2-мс

Код за ДКУД 1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---|-------------|-------------------|----------------------|
| | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 2 714.8 | 3 431.9 |
| Інші доходи | 2160 | 626.3 | 835.5 |
| Разом доходи (2000+2160) | 2280 | 3 341.1 | 4 267.4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1 153.9) | (1 943.8) |
| Інші витрати | 2165 | (1 123.7) | (1 169.8) |
| Разом витрати (2050+2165) | 2285 | 2 277.6 | 3 113.6 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 1 063.5 | 1 153.8 |
| Податок на прибуток | 2300 | | |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310 | | |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310) | 2350 | 1 063.5 | 1 153.8 |

НУБІП України

Керівник _____ Турчин Євген Борисович _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

НУБІП України

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

НУБІП України

НУБІП України

І. Баланс на
на 31.12.2021 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| I. | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Основні засоби | 1010 | 51,4 | 37,7 |
| первісна вартість | 1011 | 66,6 | 76,1 |
| знос | 1012 | (15,2) | (38,4) |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 51,4 | 37,7 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 18,9 | 66,8 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 2 179,1 | 2 386,2 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 766,7 | 509,0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 893,6 | 1 163,8 |
| Усього за розділом II | 1195 | 3 858,3 | 4 125,8 |
| Баланс | 1300 | 3 909,7 | 4 163,5 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| I. | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Капітал | 1400 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (несокритий збиток) | 1420 | 3 879,5 | 4 130,7 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Усього за розділом I | 1495 | 3 879,5 | 4 130,7 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| 1595 | | - | - |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1615 | 30,2 | 30,2 |
| розрахунки з бюджетом | 1620 | - | 0,1 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | 0,1 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | - | 2,4 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | - | - |
| Усього за розділом III | 1695 | 30,2 | 32,8 |
| Баланс | 1900 | 3 909,7 | 4 163,5 |

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---|-------------|--------------------|----------------------|
| I. | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 2 400,1 | 2 714,8 |
| Інші доходи | 2160 | 247,9 | 626,3 |
| Разом доходи (2000+2160) | 2280 | 2 648,0 | 3 341,1 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1 156,7) | (1 153,9) |
| Інші витрати | 2165 | (1 240,1) | (1 123,7) |
| Разом витрати (2050+2165) | 2285 | (2 396,8) | (2 277,6) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 251,2 | 1 063,5 |
| Податок на прибуток | 2300 | (-) | (-) |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310) | 2350 | 251,2 | 1 063,5 |

Керівник

(підпис)

Турчин Святен Борисович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Коэффициент административно-территориальных единиц за территорий территориальных границ